

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
PADA DPPKB KOTA LUBUKLINGGAU  
DAN KABUPATEN MUSI RAWAS**

**TESIS**

Oleh :

**STELA ANGGRAINI**

**NPM : 19.23.040**

**Peminatan : Sumber Daya Manusia (SDM)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA  
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU  
2022**

**LEMBARAN PESERTUJUAN KOMISI PEMBIMBING**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA DPPKB KOTA LUBUKLINGGAU  
DAN KABUPATEN MUSI RAWAS**

Oleh  
**STELA ANGGRAINI**  
NPM :19.23.040  
Peminatan : Sumber Daya Manusia

**Program Magister Manajemen  
Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Menyetujui  
Komisi Pembimbing  
Tanggal.....**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. H Sardiyo, MM**

**Dr Dheo Rimbano, SE.,M.Si**

**Ketua Program Magister Manajemen  
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU**

**Dr. Dheo Rimbano, SE.,M.Si**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Stela Anggraini

NPM : 19.23.040

Mahasiswa : Program Magister Manajemen Universitas Bina Insan

Menyatakan bahwa, tesis ini adalah asli karangan sendiri, tanpa duplikasi dari pihak lainnya, kecuali sebagai bacaan yang disadur melalui kutipan. Bila keaslian ini tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka peneliti bersedia dituntut dengan ketentuan hukum yang berlaku. Tesis ini diterbitkan dalam kalangan yang terbatas dan diserahkan sebagai milik Perpustakaan Pascasarjana Universitas Bina Insan, dan merupakan hak perpustakaan.

Demikian pernyataan ini dibuat dan dapat dipergunakan untuk keperluan tersebut.

Lubuklinggau ,

2022

Stela Anggraini

## Motto dan Persembahan

### MOTTO:

- ✓ Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever (Mahatma Gandhi)
- ✓ Satu kegagalan tidak akan meruntuhkan seribu impian.
- ✓ Harta, Tahta, Stela.

### PERSEMBAHAN :

Seiring mengucapkan Doa dan rasa syukur kepada Allah SWT, tesis ini kupersembahkan kepada :

- Untuk kedua orang tuaku, Papa ( Syakir) dan Mama (almh. Nurhayati) terima kasih atas kasih sayang, doa, kepercayaan dan dukunganya.
- Untuk SaudaraKu tersayang (Uwo Syanti, Udo Yoga dan Ngah Sari) Kak Andi, Kaka Ratna serta Keponakanku Anzia, Aulian, Alwai terima kasih atas segala *support* dan doa yang telah diberikan.
- Untuk Dosen Universitas Bina Insan Lubuklinggau khususnya dosen pembimbing, Bapak Supriyanto S.P, S.E, M.si dan Ibu Yulpa Raberta, M.M terima kasih telah memberikan bimbingan, ilmu, petunjuk serta arahan sehingga skripsi ini terselesaikan.
- Untuk, Sahabatku CF Squad, Member of Rumput Coconut (Ayik & Radha, Bukde Eka Farida, dan Si Penyemangat yang selalu memberikan semangat dan bersedia untuk direpotin serta teman – teman seangkatan Pasca Sarjana Angkatan 12. See you on top guys!

**Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  
Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada DPPKB  
Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas**

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan Pada Dinas PPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*. Sampel penelitian ini adalah seluruh Penyuluh KB yang ada di DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas yang berjumlah 91 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian regresi linear sederhana, uji koefisien korelasi, uji t, uji determinasi serta uji analisis Path. Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.

Kata Kunci : Kompetensi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja

**The Effect of Competence and Organizational Culture on Employee Performance at the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service with Organizational Commitment as an Intervening Variable**

*Abstract*

*This research was conducted at the Department of Population Control and Family Planning, Lubuklinggau City and Musi Rawas City. The purpose of study was to determine the effect of competence and Organizational Culture on employee performance at the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service with Organizational Commitment as an Intervening Variable. The sample of this study were all employees of the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service, amounting 91 people. The data analysis technique used in this research is linear regression testing, coefficient of korelation test, coefficient of determination test, t test, and analysis path. The result showed that competence had a positive and significant effect on employees performance at the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service. Organizational Commitment had a positive and significant effect on employess performance at the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service. Orgazational Commitment had a positive and significant effect on employess performance at the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service. Competence had a positive and significant effect on employees performance of the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service with Organizational Commitment as an Intervening variable. Organizational Culture had a positive and significant effect on employees performance at the Lubuklinggau City and Musi Rawas City Population Control and Family Planning Service with Organizational Commitment as an Intervening variable.*

*Keyword: Competence, Organizational Culture, Organizational Commitment, Performance*

## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan unayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DPPKB KOTA LUBUKLINGGAU DAN KABUPATEN MUSI RAWAS.

Tesis ini telah kami susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan tesis ini. Atas dukungan moral dan materil yang diberikan dalam penyusunan tesis ini, maka Peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Dr Sardiyono, MM selaku Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau
2. Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora, Bapak Muhammad Yusuf, SE.,M.Si.,Ph.D
3. Ketua Program Magister Manajemen, Bapak Dr.Dheo Rimbano, SE.,M.Si
4. Dosen Pembimbing I, Bapak Dr Sardiyono, Mm
5. Dosen Pembimbing II, Bapak Dr Dheo Rimbano, SE.,M.Si
6. Bapak/Ibu Pimpinan dan Staf Pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
7. Seluruh Staf, Dosen, dan Karyawan Universitas Bina Insan yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis.
8. Kepada kedua orang tua, Bapak Syakir Mahbubillah dan Mamaku (Almh) Nurhayati binti Zainul Abadin, dan Saudaraku Uwo Syanti Septiarini, Udo Yoga Syaputra, Ngah Sari Apriyani yang telah selalu setiap saat memberikan dukungan dan semangat
9. Kepada member of CF terutama Sefti Komsu, Rumpu Coconut (Ayik & Radha), Bukde Eka Farida, Yuk Desty Nova dan Si Penyemangat yang selalu memberikan semangat dan bersedia untuk direpotin.
10. Dan kepada teman – teman satu almamater Program Pascasarjana Magister Manajemen Angkatan XII Universitas Bina Insan, terima kasih telah banyak membantu dan berbagi pengalaman dunia pekerjaan serta memberikan motivasi, semoga kita semua diberikan Kesehatan dan kesuksesan.

Lubuklinggau,  
Peneliti

2022

Stela Anggraini

## DAFTAR ISI

Halaman Depan.....	i
Halaman Persetujuan Komisi Pembimbing .....	ii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iv
Halaman Abstrak (Bahasa Indonesia).....	v
Halaman Abstract (Bahasa Inggris) .....	vi
Halaman Kata Pengantar.....	vii
Halaman Daftar Isi .....	viii
Halaman Daftar Tabel.....	xi
Halaman Daftar Gambar .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Batasan Masalah.....	13
D. Rumusan Masalah .....	14
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	15
1. Tujuan Penelitian.....	15
2. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>17</b>
A. Teori – teori yang Mendukung.....	17
1. Kinerja .....	17
a. Pengertian Kinerja .....	17
b. Prinsip Dasar Kinerja.....	18
c. Fungsi dan Tujuan Kinerja .....	24
d. Indikator Kinerja.....	27
e. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	30
2. Kompetensi.....	31
a. Pengertian Kompetensi.....	31
b. Prinsip Dasar Kompetensi .....	32
c. Fungsi dan Tujuan Kompetensi.....	33
d. Indikator Kompetensi .....	34
e. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompetensi .....	36



3.	Budaya Organisasi .....	36
a.	Pengertian Budaya Organisasi .....	36
b.	Prinsip Dasar Budaya Organisasi .....	37
c.	Fungsi dan Tujuan Budaya Organisasi .....	38
d.	Indikator Budaya Organisasi .....	40
e.	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	42
4.	Komitmen Organisasi .....	42
a.	Pengertian Komitmen Organisasi .....	42
b.	Prinsip Dasar Komitmen Organisasi .....	43
c.	Fungsi dan Tujuan Komitmen Organisasi .....	44
d.	Indikator Komitmen Organisasi .....	46
e.	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	47
B.	Hasil Penelitian yang Relevan .....	49
C.	Kerangka Pemikiran .....	51
D.	Hipotesis .....	51
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>53</b>
A.	Desain Penelitian .....	53
B.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	54
1.	Variabel Penelitian .....	54
2.	Definisi Operasional Variabel .....	55
C.	Populasi dan Sampel .....	56
D.	Sumber Data .....	57
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	57
F.	Instrumen Penelitian .....	58
G.	Uji Coba Instrumen .....	59
H.	Uji Asumsi Klasik .....	60
I.	Teknik Analisis Data .....	62
J.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	70
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>71</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>71</b>
A.	Hasil Penelitian .....	71
1.	Latar Penelitian .....	71
2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	72

a. Uji Validitas .....	72
b. Uji Reliabilitas .....	78
3. Hasil Uji Derskriptif .....	80
4. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	117
a. Uji Normalitas .....	117
b. Uji Linearitas .....	118
c. Uji Multikolonieritas.....	119
d. Uji Heterokedastisitas .....	120
5. Hasil Uji Hipotesis.....	122
a. Pengaruh Langsung.....	122
b. Pengaruh tidak langsung .....	129
B. Pembahasan .....	135
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>145</b>
A. Simpulan.....	145
B. Saran.....	148
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>149</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>151</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Jumlah Penduduk menurut kelompok umur .....	8
Tabel 2 Data Kompetensi Pegawai.....	10
Tabel 3 Data Kinerja Pegawai.....	11
Tabel 4 Hasil Penelitian yang relevan.....	49
Tabel 5 Definisi Operasional Variabel.....	55
Tabel 6 Jumlah Pegawai.....	56
Tabel 7 Instrumen Penelitian.....	58
Tabel 8 Interval Koefisien Korelasi.....	63
Tabel 9 Alokasi Waktu Penelitian.....	70
Tabel 10 Hasil Uji Validitas Kompetensi.....	72
Tabel 11 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	74
Tabel 12 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi.....	75
Tabel 13 Hasil Uji Validitas Kinerja.....	76
Tabel 14 Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi.....	78
Tabel 15 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi.....	78
Tabel 16 Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Organisasi.....	79
Tabel 17 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja.....	79
Tabel 18 Hasil Deskriptif responden berdasarkan jenis kelamin.....	80
Tabel 19 Hasil Deskriptif responden berdasarkan umur.....	81
Tabel 20 Hasil Deskriptif responden berdasarkan pendidikan.....	82
Tabel 21 Hasil Deskriptif responden berdasarkan status pekerjaan.....	83
Tabel 22-39 Distribusi Jawaban Kuesioner Kompetensi.....	92
Tabel 40-53 Distribusi Jawaban Kuesioner Budaya Organisasi.....	100
Tabel 54-68 Distribusi Jawaban Kuesioner Komitmen Organisasi.....	107
Tabel 69-84 Distribusi Jawaban Kuesioner Kinerja.....	115
Tabel 85 Hasil Uji Normalitas.....	116
Tabel 86 Hasil Uji Linearitas Kompetensi dan Kinerja.....	117
Tabel 87 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi dan Kinerja.....	117

Tabel 88 Hasil Uji Linearitas Komitmen Organisasi dan Kinerja.....	118
Tabel 89 Hasil Uji Multikolonieritas.....	119
Tabel 90 Hasil Pengaruh Langsung X1 terhadap Z.....	121
Tabel 91 Hasil Pengaruh Langsung X2 terhadap Z.....	123
Tabel 92 Hasil Pengaruh Langsung Z terhadap Y.....	124
Tabel 93 Hasil Pengaruh Langsung X1 terhadap Y.....	125
Tabel 94 Hasil Pengaruh Langsung X2 terhadap Y.....	126
Tabel 95 Hasil Persamaan Model I Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui Z.....	128
Tabel 96 Hasil Persamaan Model II Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui Z.....	129
Tabel 97 Hasil Persamaan Model I Pengaruh Tidak Langsung X2 terhadap Y melalui Z.....	131
Tabel 98 Hasil Persamaan Model II Pengaruh Tidak Langsung X2 terhadap Y melalui Z.....	132

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	51
Gambar 2 Alur Penelitian.....	54
Gambar 3 Analisis Jalur Penelitian.....	67
Gambar 4 Ilustrasi Analisis Deskriptif Jenis Kelamin .Responden.....	80
Gambar 5 Ilustrasi Analisis Deskriptif Usia Responden.....	81
Gambar 6 Ilustrasi Analisis Deskriptif Pendidikan Responden.....	82
Gambar 7 Ilustrasi Analisis Deskriptif Status Pekerjaan.....	83
Gambar 8 Grafik Scatterplot.....	120
Gambar 9 Pengaruh Langsung X1 terhadap Z.....	122
Gambar 10 Pengaruh Langsung X2 terhadap Z.....	123
Gambar 11 Pengaruh Langsung Z terhadap Y.....	124
Gambar 12 Pengaruh Langsung X1 terhadap Y.....	125
Gambar 13 Pengaruh Langsung X2 terhadap Y.....	126
Gambar 14 Hasil Persamaan Model I Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui Z.....	129
Gambar 15 Hasil Persamaan Model II Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui Z.....	130
Gambar 16 Hasil Persamaan Model I Pengaruh Tidak Langsung X2 terhadap Y melalui Z.....	132
Gambar 17 Hasil Persamaan Model II Pengaruh Tidak Langsung X2 terhadap Y melalui Z.....	133

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam menjalankan kegiatan organisasi ataupun instansi, baik itu instansi Pemerintah maupun instansi swasta. Saat ini dimana teknologi berkembang pesat serta kemajuan sistem informasi, apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka suatu instansi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Setiap sumber daya manusia dituntut untuk memperoleh keahlian agar dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi agar pekerjaan dapat sejalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam hal ini, sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pegawai yang berperan aktif sebagai perencana, pelaku, penentu dan pengendali dalam terwujudnya tujuan suatu organisasi. Unsur sumber daya manusia menjadi ujung tombak keberhasilan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kualitas produk dan pelayanan suatu organisasi tergantung dengan faktor kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya.

Apabila sumber daya manusia telah berkompeten maka apa yang akan dijalankan oleh organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Baik organisasi swasta maupun pemerintah harus mengoptimalkan peran sumber dayanya. Dalam organisasi pemerintah, pegawai seperti Pegawai inilah yang sangat berperan penting memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu diperlukan Pegawai yang berkompeten.

Menurut Prawirosentono (2018) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Dapat diketahui bahwa kinerja pegawai yang baik akan membawa organisasi tersebut pada tujuannya. Namun begitu juga sebaliknya, kinerja yang buruk akan mempersulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Pencapaian kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan berkaitan dengan beberapa hal atau dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kinerja pegawai yang tinggi akan berdampak langsung terhadap organisasi. Oleh karena itu, perhatian tertuju bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai. Agar kinerja sesuai dengan yang diharapkan maka salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Menurut Busro (2020) Kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kompetensi pegawai merupakan hal yang penting untuk menunjang kinerja pegawai, hal tersebut disebabkan antara kompetensi dan kinerja pegawai bagai dua sisi yang tidak bisa dipisahkan.

Selain itu juga, pimpinan organisasi di pemerintahan memerlukan adanya budaya organisasi yang kuat dan dipahami secara mendalam agar diterapkan dan diperjuangkan oleh pegawai untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Menurut

Fahmi (2017) menyatakan budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Organisasi yang telah mempunyai norma yang kuat, akan mempengaruhi setiap tindakan dan akan menjadikan kesadaran setiap anggotanya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu, ketika mereka berada penting yang juga mendukung keberhasilan organisasi.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi sehingga bila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Menurut Busro (2020) komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan atau anggota organisasi pada lembaga dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagaimana telah ditentukan bersama. Loyalitas anggota organisasi terhadap organisasi inilah yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan.

Ketika komitmen seorang pegawai telah tinggi maka efektifitas sumber daya organisasi secara umum akan lebih terjamin. Ini karena komitmen organisasi merupakan bagian kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, penegakan kaidah prosedural menjadi bagian penting, dalam membangun kepercayaan dan kejujuran dalam organisasi sehingga akhirnya memberikan efek positif terhadap komitmen organisasi secara menyeluruh.



Kinerja yang berkualitas adalah kunci utama dan harus menjadi prioritas bagi seluruh bagian yang ada dalam suatu organisasi, tidak terkecuali Pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.

Sesuai amanat Undang–Undang Nomor 52 Tahun 2009 tentang Perkembangan Kependudukan dan Pembangunan Keluarga, penduduk menjadi titik sentral dalam pembangunan berkelanjutan di Indonesia. Pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan terencana di segala bidang untuk menciptakan perbandingan ideal antara perkembangan kependudukan dengan daya dukung dan daya tampung lingkungan serta memenuhi kebutuhan generasi sekarang tanpa harus mengurangi kemampuan dan kebutuhan generasi mendatang. sehingga menunjang kehidupan bangsa.

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional atau disingkat menjadi BKKBN adalah lembaga non kemeterian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Kesehatan. BKKBN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana. Dalam menjalankan tugas, BKKBN menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan nasional di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana
2. Penetapan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana
3. Pelaksanaan advokasi dan koordinasi di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana

4. Penyelenggaraan komunikasi, infomarsi, dan edukasi di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana
5. Pembinaan, pembimbingan, dan fasilitasi di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana

Selain fungsi di atas, BKKBN menyelenggarakan fungsi :

1. Penyelenggaraan, pelatihan, dan pengembangan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana
2. Pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas dan administrasi umum di lingkungan BKKBN
3. Pengelola barang milik/kekayaan yang menjadi tanggung jawab BKKBN
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BKKBN, dan
5. Penyampaian laporan, saran, dan pertimbangan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana

Penduduk tumbuh seimbang dapat diwujudkan melalui upaya pengendalian kuantitas penduduk, peningkatan kualitas penduduk, dan pengarahan mobilitas penduduk. Upaya pengendalian kuantitas penduduk dilakukan melalui Keluarga Berencana (KB), melalui program keluarga berencana setiap keluarga dapat merencanakan kehidupan menjadi lebih berkualitas dan sejahtera yaitu dengan membentuk keluarga kecil yang berkualitas sehingga anak terjamin kebutuhan sosial dasar seperti pendidikan dan kesehatan dan kelak kemudian kehidupannya akan menjadi berkualitas dan sejahtera.

Arah kebijakan pembangunan Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, dan Pembangunan Keluarga diarahkan untuk :

1. Meningkatkan komitmen *stakeholder* (pemangku kepentingan) dalam pembangunan yang berwawasan kependudukan dan menyelenggarakan program keluarga berencana di daerah.
2. Meningkatkan peran serta *stakeholder* (mitra kerja) dalam pembangunan yang berwawasan kependudukan dan menyelenggarakan program keluarga berencana.
3. Meningkatkan KIE dan Penggerakan masyarakat untuk menjadi kesetiaan dan kemandirian kepada masyarakat dan pasangan usia subur, serta kepada remaja agar bisa memenuhi hak – haknya dan berpartisipasi dalam pembangunan yang berwawasan kependudukan dan menyelenggarakan program keluarga berencana.

Dua hal pokok yang perlu diperhatikan dalam membahas integrasi penduduk dan pembangunan, yaitu penduduk tidak hanya diperlakukan sebagai objek tetapi juga subjek pembangunan. Paradigma penduduk sebagai objek telah mengeliminir partisipasi penduduk dalam pembangunan, ketika penduduk memiliki peran sebagai subjek pembangunan, maka diperlukan upaya pemberdayaan untuk menyadarkan hak penduduk dan meningkatkan kapasitas penduduk dalam pembangunan.

Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau beralamat di Jalan Letkol Sukirno No 04 RT 01 Kelurahan Air Kuti Kecamatan Lubuklinggau Timur 1 Kota Lubuklinggau dan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Musi Rawas beralamat di Jalan Sulaiman Amin Desa Muara Beliti Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau dan

Kabupaten Musi Rawas adalah instansi Pemerintah yang bergerak di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana yang harus dilaksanakan masing - masing tingkat pemerintahan.

Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau maupun Kabupaten Musi Rawas memiliki tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah dan/atau Pemerintah Provinsi serta untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
4. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan instansi/lembaga terkait dalam rangka di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
5. Pemberian perizinan dan pelayanan umum di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
6. Pengendalian dan pembinaan UPTD dalam lingkup tugasnya.
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota/ Bupati sesuai tugas pokok dan fungsinya.

DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas mendukung pelaksanaan pembangunan yang berwawasan kependudukan, maka turut ikut dengan upaya pengendalian kuantitas dan peningkatan kualitas penduduk dan mengarahkan persebaran penduduk. Berikut gambaran jumlah penduduk di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas:

**Tabel 1.**  
**Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin**  
**Di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021**

Kelompok Umur	Jenis Kelamin(Kota)		Jenis Kelamin(Kabupaten)	
	Laki – laki	Perempuan	Laki – laki	Perempuan
0-4	11987	11486	17438	17000
5-9	11322	10871	18891	18163
10-14	10663	9705	17278	16247
15-19	10185	9630	16618	15766
20-24	10107	10114	16212	15288
25-29	10087	9683	15872	15547
30-34	9895	9657	16216	15761
35-39	9014	9042	15954	15705
40-44	8477	8562	15737	15210
45-49	7418	7452	14386	13280
50-54	6079	6221	11420	10596
55-59	5003	5210	9402	8856
60-64	3945	3798	7290	6964
65-69	2501	2758	5644	5081
70-74	1426	1594	3474	3017
75+	1204	1732	3318	2396
Total	119313	117515	205150	194877

Sumber : DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas tahun 2021

Distribusi penduduk menurut golongan umur di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas merupakan kelompok umur tertinggi dengan jumlah 114.453 jiwa dan 189.886 jiwa untuk kabupaten Musi Rawas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelompok penduduk produktif dan kelompok usia sekolah masih sangat dominan. Melihat data yang ada upaya peningkatan kesehatan reproduksi melalui penyuluhan kesehatan reproduksi dan pembentukan Pusat Informasi Konseling Remaja (PIK-R) dan Kelompok Bina Keluarga

Remaja (BKR) mendapatkan perhatian dari Pemerintah Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.

Pengendalian pertumbuhan penduduk dilakukan melalui Program Kependudukan dan Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga dalam rangka mewujudkan norma keluarga kecil, bahagia dan sejahtera serta diharapkan juga dapat memberikan kontribusi terhadap perubahan kuantitas penduduk yang ditandai dengan perubahan jumlah, struktur, komposisi dan persebaran penduduk yang seimbang sesuai dengan daya dukung dan daya tampung lingkungan hidup, dengan catatan pembangunan Bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dapat dilaksanakan dengan lebih baik lagi.

Kualitas penduduk juga ditentukan dengan usia ideal untuk melaksanakan pernikahan yang seharusnya dilakukan, yaitu menurut Undang – undang Nomor 1 Tahun 1974 tentang Perkawinan umur ideal untuk menikah bagi perempuan di angka 19 tahn minimalnya. Bagi pria juga angka minimal di umur 19 tahun.

Selain itu, Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana mempunyai Penyuluh KB (PKB) yang merupakan ujung tombak pengelola KB di lini lapangan. Bisa dilihat dari kacamata tugas pokok dan fungsi (tupoksi) jabatannya yaitu melakukan pengelolaan program KKBPK yang meliputi penyuluhan, pelayanan, penggerakan dan pengembangan di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana. Para penyuluh kb merupakan juru penerang atau *agent of change* pada keluarga dan masyarakat luas menuju perubahan dari yang tidak peduli menjadi peduli, dari yang dulu tidak mau berpartisipasi menjadi aktif berperan serta.

**Tabel 2**  
**Data Kompetensi Pegawai Pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan**  
**Kabupaten Musi Rawas**

No	Jabatan	Jumlah			
		S2	S1	D1- D3	SMA
1	Struktural Kota	6 orang	12 orang	4 orang	1 orang
2	Fungsional Kota (PKB)	5 orang	19 orang	8 orang	-
3	Fungsional Kota (PLKB)	-	17 orang	2 orang	5 orang
4	Struktural Kabupaten	-	33 orang	-	-
5	Fungsional Kabupaten	-	16 orang	11 orang	4 orang
6	Fungsional Kabupaten (PLKB)	-	4 orang	11 orang	-
<b>Jumlah</b>		<b>11 orang</b>	<b>101 orang</b>	<b>36 orang</b>	<b>10 orang</b>

Sumber : DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021

Pengamatan awal yang dilakukan peneliti Pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas yang berhubungan dengan kompetensi yaitu masih kurangnya tenaga pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan tugasnya, dibuktikan dengan kompetensi yang ada untuk pegawai fungsional penyuluh KB dengan jenjang pendidikan S2 berjumlah 5 orang, S1 berjumlah 56 orang, D3 berjumlah 32 orang, dan SMA berjumlah 9 orang dimana idealnya penyuluh kb mempunyai satu wilayah binaan per satu kelurahan atau desa.

Selanjutnya kurangnya diterapkan inovasi dan kreatifitas dalam bekerja hal ini terlihat dari cara pegawai masih kaku ketika akan melakukan improvisasi pekerjaan, dan masih kurangnya keahlian dan keterampilan hal ini terlihat dari kurangnya keterampilan pegawai dalam penguasaan komponen baru dalam menyelesaikan tugasnya.

Pengamatan awal yang berhubungan dengan budaya organisasi yaitu masih adanya sebagian pegawai yang belum mencerminkan perilaku budaya organisasi pemerintahan seperti melakukan pelayanan terhadap masyarakat, masih

kurangnya rasa kekeluargaan dalam organisasi serta tingkat kesadaran pegawai yang masih rendah dalam menjalankan pekerjaannya.

Pengamatan awal yang berhubungan dengan komitmen organisasi yaitu masih kurangnya rasa memiliki atau rasa bangga yang dimiliki Penyuluh KB terhadap organisasi, masih kurangnya kesetiaan terhadap organisasi, yakni komitmen yang didasari oleh persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif lainnya serta minimnya kemauan atau keinginan Penyuluh terkait organisasi.

**Tabel 3**  
**Data Kinerja Pegawai Pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas**

No	Target Kerja	Target	Realisasi
1.	Standar Minimal Kota	80%	75%
2.	Standar Minimal Kabupaten	90%	85%

Sumber : DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021

Dari tabel 3 di atas diketahui bahwa target kerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau yang sesuai dengan standar yang telah terealisasi sebesar 75% sedangkan yang sesuai dengan standar minimal sebesar 80%.

Selanjutnya diketahui bahwa target kerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Musi Rawas yang sesuai dengan standar yang telah terealisasi sebesar 85% sedangkan yang sesuai dengan standar minimal sebesar 90% .

Pengamatan awal yang berhubungan dengan kinerja di lihat dari standar SOP yang terealisasi dengan target standar minimal masih belum mencapai target hal ini dikarenakan belum optimalnya hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai dilihat dari masih adanya pegawai yang belum mencapai target



pekerjaan, masih adanya pegawai yang tidak bisa diajak untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan serta masih adanya pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu hal ini tampak adanya aktivitas yang dilakukan sebagian yang tidak produktif.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

### 1. Kompetensi

- a) Masih kurangnya tenaga pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya
- b) Kurangnya diterapkan inovasi dan kreatifitas dalam bekerja
- c) Kurangnya keterampilan pegawai dalam penguasaan komponen baru dalam menyelesaikan pekerjaannya

### 2. Budaya Organisasi

- a) Masih adanya sebagian pegawai yang belum mencerminkan perilaku budaya organisasi pemerintahan seperti menerapkan budaya senyum, sapa, salam dalam melakukan pelayanan
- b) Masih kurangnya rasa kekeluargaan dalam organisasi dilihat dari kurangnya kekompakkan dan hubungan kerjasama antara pegawai dengan penyuluh kb
- c) Tingkat kesadaran pegawai yang masih rendah dalam menjalankan pekerjaannya

### 3. Komitmen Organisasi

- a) Kurangnya rasa memiliki dan bangga pada pekerjaannya sebagai pegawai
- b) Kurangnya rasa kesetiaan pegawai terhadap organisasi
- c) Minimnya kemauan atau kreativitas sebagai pegawai terkait dengan organisasi dan pekerjaannya.

### 4. Kinerja

- a) Masih adanya pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- b) Masih adanya pegawai yang tidak bisa diajak untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan
- c) Belum optimalnya hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai dilihat dari masih adanya pegawai yang belum mencapai target pekerjaan

## **C. Batasan Masalah**

Dari berbagai permasalahan yang muncul, penelitian ini dibatasi pada Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* Pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Tahun 2022.

#### **D. Rumusan Masalah**

1. Apakah kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?
4. Apakah kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?
6. Apakah kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas?

## E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui berapa besar pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- b) Untuk mengetahui berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- c) Untuk mengetahui berapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- d) Untuk mengetahui berapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- e) Untuk mengetahui berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- f) Untuk mengetahui berapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- g) Untuk mengetahui berapa besar budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Bagi Peneliti, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang kompetensi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai.
- 2) Sebagai bahan relevansi dipenelitian lebih lanjut untuk melakukan penelitian sejenis dalam rangka mendapatkan hasil yang lebih valid.

### **b. Manfaat Praktis**

- 1) Bagi Pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, diharapkan dapat memberikan masukan tentang informasi kompetensi, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai.
- 2) Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi bagi penelitian selanjutnya dan juga digunakan sebagai penelitian yang relevan.
- 3) Memenuhi tugas akhir program pasca sarjana di Universitas Bina Insan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori – teori yang Mendukung**

##### **1. Kinerja**

###### **a) Pengertian Kinerja**

Menurut Amstrong dan Baron (2017) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Edison dkk (2017) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

Demikian juga menurut Bastian (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam mewujudkan tujuan organisasi yang tertuang dalam perumusan strategis suatu organisasi.

## **b) Prinsip Dasar Kinerja**

Menurut Wibowo (2017) manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah :

- 1) Strategis, manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgen, dan dengan tujuan jangka panjang. Perumusan visi dan misi organisasi akan menjadi inspirasi dalam penetapan tujuan organisasi.
- 2) Holistik, manajemen kinerja bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, pengukuran, penilaian, review, evaluasi, dan perbaikan kinerja.
- 3) Terintegrasi, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang merupakan sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara Masukan, Proses, Hasil dan Manfaat. Dengan demikian, aspek yang terkandung di dalamnya saling berkaitan sehingga merupakan hubungan yang terintegrasi.
- 4) Perumusan Tujuan, manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah, seperti tujuan divisi, departemen, tim, dan individu.
- 5) Perencanaan, perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan

tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas.

- 6) Umpan Balik, pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus-menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- 7) Pengukuran, setiap organisasi, berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia. Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hasil akhir diperkirakan dapat dicapai.
- 8) Perbaikan Kinerja, perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja, meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.
- 9) Berkelanjutan, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus – menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, di mana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik. Dengan menggunakan proses penilaian kinerja dan menyampaikan hasilnya sebagai umpan balik, koreksi selalu dilakukan terhadap kinerja yang tidak memenuhi standar kinerja.
- 10) Menciptakan Budaya, budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran



untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai – nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi.

- 11) Pengembangan, kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi. Untuk itu, organisasi yang cerdas dan berkeinginan meningkatkan kinerjanya, harus berupaya mengembangkan sumber daya manusianya secara berkelanjutan.
- 12) Kejujuran, menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur di antara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengeskpresikan pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. Kejujuran mempunyai beberapa segi dan tingkatan, dan mereka yang menggunakan proses penilaian untuk menggali kebenaran secara luas dan dalam akan memperoleh manfaat terbesar.
- 13) Pelayanan, setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap *stakeholder* ,yaitu pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencanaan kinerja. Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran, perencanaan, dan *coaching* pekerja.
- 14) Tanggung Jawab, merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memhami dan menerima tanggung jawab atas apa yang

mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki.

- 15) **Konsensus dan Kerja Sama**, manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan. Apabila bawahan melakukan pekerjaan karena terpaksa, sebenarnya mereka tidak memberikan dukungan pada atasan. Apabila pekerjaan dilakukan atas dasar kesepakatan bersama, pekerja akan menjadi lebih bertanggung jawab.
- 16) **Komunikasi Dua Arah**, manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi dua arah menunjukkan adanya sikap keterbukaan dan saling pengertian antara dua pihak.
- 17) **Berbagi Harapan**, dalam manajemen kinerja, manajemen dapat mengklarifikasi apa yang mereka harapkan dari individu dan tim untuk melakukan. Sebaliknya individu dan tim dapat mengomunikasikan harapan mereka tentang bagaimana mereka harus dikelola dan apa yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan.
- 18) **Mengelola Perilaku**, manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik. Perilaku positif karyawan yang bersifat mendorong peningkatan kinerja perlu dikembangkan.
- 19) **Bermain**, manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan. Apabila tidak

menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban. Timbul beban dalam dirinya adanya suatu perasaan bahwa mereka harus bekerja, mereka tidak mempunyai pilihan dan pekerjaan mereka tidak dihargai.

- 20) Rasa Kasihan, merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. Kebanyakan orang yang tidak menunjukkan rasa kasihan kepada orang lain juga sedikit sekali merasa kasian pada diri mereka sendiri. Penting untuk tidak menjadi kasihan dengan menerima permintaan maaf. Manajer yang baik membiarkan bawahan mengalami konsekuensi wajar dari tindakannya sehingga mereka belajar dan memperbaiki dirinya.

Menurut Bintoro (2017) prinsip dasar manajemen kinerja adalah :

- 1) Kejujuran, kejujuran menampakan diri dalam komunikasi umpanbalik yang jujur diantara manajer,pekerja dan rekan kerja.
- 2) Pelayanan, yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja.
- 3) Tanggung jawab, merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja.
- 4) Bermain,dengan menggunakan prinsip bermain,maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.
- 5) Rasa kasihan,seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain.
- 6) Perumusan tujuan, manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasikan terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

- 7) Konsensu dan kerja sama, manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara atasan dan bawahan daripada kontrol dan melakukan pemaksaan.
- 8) Berkelanjutan, manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus – menerus dan berkelanjutan.
- 9) Komunikasi dua arah, manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah.
- 10) Umpan balik, dalam hal ini kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

Adapun prinsip dasar kinerja menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2017) adalah sebagai berikut :

- 1) Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Tanggung jawab, adalah kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik – baiknya dan tepat waktu.
- 3) Ketaatan, adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan dan tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan.
- 4) Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.
- 5) Kerja sama, merupakan kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama–sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

- 6) Prakarsa, merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar kinerja merupakan kebenaran yang menjadi pokok dasar bertindak suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

### **c. Fungsi dan Tujuan Kinerja**

#### **1. Fungsi Kinerja**

Menurut Fahmi (2017) fungsi kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktivitas perusahaan pada saat ini dan yang akan datang.

Menurut Wibowo (2019) fungsi kinerja dibagi menjadi tiga kelompok yaitu :

- a. Bagi organisasi, berfungsi menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan kelompok dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen, mendukung nilai– nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.
- b. Bagi manajer, berfungsi mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas,

memperbaiki kinerja tim maupun individu, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang berkinerja rendah, mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, memotivasi dan mengembangkan tim serta mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

- c. Bagi pribadi, berfungsi memperjelas tujuan peranan, mendorong dan mendukung untuk tampil lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, menjadi dasar objektif dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan dan rencana cara bekerja yang dilaksanakan.

Menurut Amstrong(2019) kinerja berfungsi untuk meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, manajemen *reward* (kompensasi), meningkatkan efektivitas manajerial, mengembangkan kemampuan dan kompetensi. Berbagai fungsi tersebut saling terintegrasi satu dengan yang lainnya, dan saling mendukung sehingga akan menguntungkan bagi individu dan organisasi tempat individu tersebut bernaung.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kinerja merupakan penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Dapat berupa fungsi bagi organisasi, bagi manajer, dan bagi individu yang digunakan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi.

## 2. Tujuan Kinerja

Menurut Wibowo (2017) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Menurut Kasmir (2019) kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu :

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- 2) Keputusan penempatan
- 3) Perencanaan dan pengembangan karier
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 5) Penyesuaian kompensasi
- 6) Inventori kompetensi pegawai
- 7) Kesempatan kerja adil
- 8) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
- 9) Budaya kerja
- 10) Menerapkan sanksi.

Menurut Werther dan Davis (2017) tujuan kinerja pegawai sebagai berikut :

- 1) Peningkatan kinerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan pengembangan dan pelatihan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Prosedur perekrutan
- 7) Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi

- 8) Kesempatan yang sama
- 9) Tantangan eksternal
- 10) Umpak balik

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja secara keseluruhan untuk memajukan dan keuntungan semua pihak baik organisasi maupun pegawai.

#### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Edison dkk (2017) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Target, merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barangm pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- 3) Waktu Penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pastil.
- 4) Taat Asas, tidak saja harus memenuhi target, kualitas, dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar,transfaran, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Robbins dalam Bintoro (2017) indikator kinerja pegawai yaitu :

- 1) Kualitas, kualitaskerja diukur dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.



- 3) Ketepatan Waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

Menurut Wibowo (2017) ada tujuh indikator kinerja yaitu :

- 1) Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah persyaratan juga bukan merupakan sebuah keinginan.
- 2) Standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
- 3) Umpan Balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

- 4) Alat atau Sarana, merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik atau tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
- 5) Kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- 6) Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 7) Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja digunakan untuk membantu suatu organisasi dalam menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran.

#### **e. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mahsun (2017) ada beberapa elemen pokok yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1) Menetapkan tujuan, sasaram, dan strategi organisasi
- 2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
- 3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
- 4) Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi,meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Menurut Simanjutak (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu :

- 1) Faktor kompetensi individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
- 2) Faktor dukungan organisasi, kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian,penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi syarat kerja.
- 3) Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Timple (2017) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- 1) Faktor internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
- 2) Faktor eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi harus bisa memahami kondisi pegawainya terlebih dahulu, setelah itu baru bisa mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawainya.

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Spencer & Spencer (2020) kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Menurut Wibowo (2017) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Fahmi (2017) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari kreativitas dan inovasi yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki seorang individu sebagai karakteristik

dasar yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria untuk menjalankan suatu pekerjaan.

#### **b. Prinsip Dasar Kompetensi**

Menurut Wibowo (2017) prinsip dasar kompetensi yaitu :

- 1) Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- 2) Sifat, adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri, adalah sikap, nilai –nilai, atau citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- 5) Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Menurut Sutrisno (2017) prinsip dasar kompetensi adalah *motive, traits, self concept, knowledge, dan skills*. Sedangkan menurut Priansa (2017) kompetensi memiliki beberapa prinsip dasar yaitu motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar kompetensi adalah motif, sifat/watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang ada pada seseorang.

## c. Fungsi dan Tujuan Kompetensi

### 1. Fungsi Kompetensi

Menurut Ruki (2020) fungsi kompetensi adalah :

- a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
- b) Alat seleksi karyawan
- c) Memaksimalkan produktivitas
- d) Dasar untuk pengembangan sistem remunisasi
- e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
- f) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai – nilai organisasi.

Menurut Sutrisno (2017) ada beberapa fungsi kompetensi yaitu memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, alat seleksi karyawan, memaksimalkan produktivitas, dasar untuk pengembangan sistem remunisasi, memudahkan adaptasi terhadap perubahan dan menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai – nilai organisasi.

Menurut Jamaran (2017) manfaat utama kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan. Disamping itu kompetensi akan mendorong pegawai untuk mendapatkan dan menerapkan *skill* dan *knowledgesesuai* kebutuhan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kompetensi adalah sebagai dasar untuk memperjelas standar kerja, dan dasar penilaian serta harapan yang ingin dicapai serta mendorong pegawai untuk dapat menerapkan *skill* dan *knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan.

## 2. Tujuan Kompetensi

Menurut Fahmi (2017) tujuan kompetensi adalah untuk mampu mengukur pengaruh kompetensi terhadap kinerja yang dihasilkan, yang lebih jauh akan membawa pengaruh pada pertumbuhan organisasi di masa yang akan datang.

Tujuan kompetensi menurut Fahmi (2017) adalah :

- a) Untuk mengetahui apakah ada peningkatan yang signifikan setiap periode waktunya atau malah terjadi penurunan.
- b) Sebagai acuan untuk menetapkan posisi karyawan.
- c) Untuk mengetahui kendala – kendala yang dialami.
- d) Sebagai acuan yang mampu mempengaruhi reputasi perusahaan.

Menurut Sutrisno (2017) dalam rangka operasional kompetensi mempunyai tujuan untuk membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya manusia, sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengoptimalkan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan kompetensi adalah untuk mengetahui kemampuan mengukur kinerja pegawai dan membuat pegawai mampu menggali potensi diri yang dimiliki.

### d. Indikator Kompetensi

Menurut Edison (2017 : 143) indikator kompetensi adalah :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*). Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan dari pelatihan atau kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

- 2) Keahlian (*skill*). Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail.
- 3) Sikap (*attitude*). Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak.

Menurut Busro (2020) kompetensi diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.
- 3) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 4) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang- tidak senang, suka- tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- 6) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Menurut Spencer dan Spencer (2020) indikator kompetensi adalah :

- 1) Motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan)
- 2) Faktor bawaan ( karakter dan respons yang konsisten)
- 3) Konsep diri (gambaran diri)
- 4) Pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu)
- 5) Keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas)



Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kompetensi mencakup pengetahuan dan keahlian yang dimiliki seseorang.

#### **e. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell ( 2017) faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu antara lain : keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik pribadi, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi.

Menurut Gordon (2017) beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai ,sikap serta minat.

Menurut Edison dkk (2017) adapun dasar dalam konsep adalah pelatihan yang spesifik, dasar rekrutmen, pengukuran kinerja, dan dasar penghargaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain dapat berupa keyakinan, keterampilan, pelatihan yang spesifik, pemahaman serta minat.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Munandar (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi cara- cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Menurut Sutrisno (2018) budaya organisasi dapat definisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*),keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi–asumsi (*assumptions*), atau norma–norma yang telah lama berlaku, disepakati

dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya.

Robbins dan Coulter (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai – nilai bersama, prinsip, tradisi dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan suatu nilai dan keyakinan, prinsip, tradisi dan cara yang telah disepakati dan diikuti oleh para anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya.

#### **b. Prinsip Dasar Budaya Organisasi**

Menurut Sagara (2020) prinsip dasar budaya organisasi adalah inisiatif individu, toleransi berisiko, *direction* (pengarahan), keterpaduan, dorongan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

Menurut Robbins (2020) prinsip dasar budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*)
- 6) Agresivitas (*agresiveness*)
- 7) Stabilitas (*stability*)

Menurut Stephen (2017) prinsip dasar budaya organisasi yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar budaya organisasi merupakan inisiatif, inovasi dalam mengambil risiko, dan stabilitas pada suatu organisasi.

### **c) Fungsi dan Tujuan Budaya Organisasi**

#### **1. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Smircich dan Fitriyulianti (2020) fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, kartu identitas organisasi, baju seragam, dan berbagai pelatihan dasar yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi yang baru bergabung.
2. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif dengan menanamkan rasa bangga terhadap organisasi sehingga dengan sendirinya muncul komitmen mereka terhadap organisasi.
3. Meningkatkan stabilitas sistem yang sedang berjalan di dalam organisasi.
4. Membentuk perilaku karyawan dengan membantu anggota organisasi memilih *sense* terhadap lingkungan sekitarnya, sehingga mereka merasa nyaman berada di dalam organisasi, dengan tetap mendukung budaya organisasi yang berlaku.

menurut Robbins (2018) fungsi budaya organisasi pertama, budaya mempunyai peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan

pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Menurut Sutrisno (2018) fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan- ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk membantu sebagai identitas bagi anggota-anggota organisasi, motivasi, dan perekat sosial yang membedakan organisasi satu dengan yang lainnya serta membantu mengatasi masalah baik internal maupun eksternal.

## **2. Tujuan Budaya Organisasi**

Menurut Busro (2020) budaya organisasi memiliki tujuan akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan tiap anggota untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan organisasi.

Menurut Sutrisno (2018) tujuan budaya organisasi yaitu mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Menurut Gibson (2020) budaya organisasi memiliki tujuan dapat memengaruhi cara orang bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara

bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depannya dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaannya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan budaya organisasi untuk menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan mempengaruhi berbagai cara orang bertingkah laku, bekerja dengan koleganya yang ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaannya.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Sophonpanich (2020) memerinci beberapa indikator budaya organisasi yaitu :

- 1) Ketekunan (*dilligency*)
- 2) Ketulusan (*sincerity*)
- 3) Kesabaran (*patience*)
- 4) Kewirausahaan (*entrepreneurship*)

Menurut Edison (2017) indikator budaya organisasi adalah :

- 1) Kesadaran diri, anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk – produk berkualitas dan layanan tinggi.
- 2) Keagresifan, anggota organisasi menetapkan tujuan yang menentang tapi realistis.
- 3) Kepribadian, anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
- 4) Performa, anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- 5) Orientasi tim, anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut Gordon (2020) ada beberapa dimensi atau indikator yang terkandung sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu
- 3) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 4) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang – tidak senang, suka – tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- 6) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang melakukan suatu perbuatan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan budaya organisasi yang baik perlu memperhatikan indikator seperti ketekunan, ketulusan, kesabaran, kewirausahaan, kemampuan dan sikap.

### **e. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Tosi dkk (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.
- 3) Faktor -faktor spesifik dari organisasi.

Menurut Busro (2020) bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dibagi menjadi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang bersifat nilai–nilai, budaya, adat istiadat, sopan santun, tata krama sedangkan faktor internal adalah faktor spesifik dari organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas,dapat disimpulkan bahwa faktor–faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dibedakan menjadi faktor eskternal dan faktor internal dimana faktor internal (faktor sepsifik dari organisasi) lebih mudah diatasi dari faktor eksternal organisasi.

## **4. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2020) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Busro (2020) komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama.

Menurut Sutrisno (2018) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan sikap loyalitas seseorang terhadap organisasinya.

#### **b. Prinsip Dasar Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Herscovitch (2020) prinsip dasar komitmen organisasi adalah :

- 1) *Affektif commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan.
- 2) *Continuance commitment*, suatu kesadaran biaya yang harus ditanggung.
- 3) *Normative commitment*, suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada organisasi.

Menurut Wahyudi (2020) prinsip dasar komitmen organisasi adalah : kontrak atau perjanjian, tanggung jawab atau kewajiban, dan kepercayaan.

Menurut Priansa (2019) lima prinsip dasar komitmen organisasi adalah :

- 1) Memelihara atau meningkatkan harga diri
- 2) Menanggapi masukan pegawai dengan empati
- 3) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan pegawai
- 4) Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional
- 5) Memberi waktu dan dukungan

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar komitmen organisasi sebagai suatu konsep yang menempatkan pegawai sebagai ujung tombak penggerakan roda organisasi.



## **c. Fungsi dan Tujuan Komitmen Organisasi**

### **1. Fungsi Komitmen Organisasi**

Menurut Martin dan Nicholis (2021) fungsi komitmen organisasi dibagi menjadi tiga pilar yaitu :

- a) Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi
- b) Menciptakan semangat dalam bekerja
- c) Mempertahankan kesuksesan

Menurut Robbin (2019) menjelaskan ada lima fungsi komitmen organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi,yaitu :

- a) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- b) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- c) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- d) Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Menurut Angelo (2019) menyatakan ada empat fungsi dari komitmen organisasi yaitu :

- a) Memberi anggota identitas organisasi
- b) Memfasilitasi komitmen kolektif
- c) Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- d) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berfungsi untuk mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi dan menciptakan rasa kepemilikan dan semangat bekerja.

## **2. Tujuan Komitmen Organisasi**

Menurut Busro (2020) tujuan dari komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Untuk memperoleh komitmen organisasi yang tinggi, diperlukan kondisi – kondisi yang memadai untuk mencapainya.

Menurut Ria (2017) komitmen organisasi menjadi penting khususnya organisasi dikarenakan bertujuan untuk melihat sejauh mana keberpihakan seseorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya.

Menurut Sutrisno (2019) tujuan komitmen organisasi yaitu membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai - nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas dan komunikasi dalam organisasi. Memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan komitmen organisasi adalah hal yang penting bagi organisasi untuk mengetahui sejauh mana keberpihakan pegawai terhadap organisasi terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

#### **d. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Busro (2020) indikator komitmen organisasi adalah :

- 1) Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi
- 2) Loyalitas terhadap organisasi
- 3) Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi
- 4) Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi
- 5) Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
- 6) Kemauan bekerja
- 7) Tanggung jawab memajukan organisasi

Menurut Newstrom dalam Bonny dkk (2021) indikator komitmen organisasi sebagai berikut :

- 1) *Affective Commitment*, atau komitmen afektif adalah suatu tingkat emosional positif dimana pekerja ingin mendesak usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi
- 2) *Continuance Commitment*, atau komitmen berkelanjutan adalah mendorong pekerja tetap tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi, dalam waktu dan usaha, dan kerugian ekonomi dan sosial akan terjadi apabila mereka meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative Commitment*, komitmen normatif merupakan pilihan untuk tetap terikat karena budaya yang kuat atau etika familial yang mendorong mereka melakukan demikian. Mereka yakin mereka harus berkomitmen karena system keyakinan orang lain dan milik mereka internalisasi norma dan perasaan sebagai kewajiban.

Menurut Porter & Mowday (2020) komitmen organisasi mempunyai dimensi :

- 1) Karakteristik personal
- 2) Karakteristik pekerjaan dan peran
- 3) Karakteristik struktural organisasi
- 4) Pengalaman kerja
- 5) Dukungan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator komitmen organisasi terdiri dari kepercayaan yang kuat, loyalitas, kemauan bekerja serta tanggung jawab organisasi dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang optimal.

#### **e. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Steers (2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Karakter personal, yaitu mencakup usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, identitas, dan faktor kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, meliputi kejelasan serta keselarasan peran umpan balik tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi dan dimensi inti pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktural, meliputi derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam perusahaan.
- 4) Pengalaman kerja, dipandang sebagai kekuatan sosialisasi penting, yang mempengaruhi kedekatan psikologi organisasi terhadap perusahaan.

Menurut Zigarmi *et al* (2019) faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- 1) Faktor organisasi, dengan sub faktornya meliputi kerja sama, adil dalam tagihan, prosedur yang adil, perkembangan kerja, dan jangkaan prestasi.
- 2) Faktor kerja, dengan sub faktornya meliputi kerja yang bermakna, kuasa autonomi, keseimbangan beban kerja, dan variasi tugas.
- 3) Faktor penyederhanaan, dengan sub faktornya meliputi hubungan dengan ketua dan hubungan dengan rekan kerja.

Menurut Wahyudi (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- 1) Faktor latar belakang, yang terdiri dari keluarga, pendidikan, dan lingkungan
- 2) Faktor individu, yang terdiri dari kemauan dan daya tanggap
- 3) Faktor organisasi, yang terdiri dari motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakter personal, karakter pekerjaan, karakter struktural dan pengalaman kerja

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

**Tabel 4**  
**Penelitian yang Relevan**

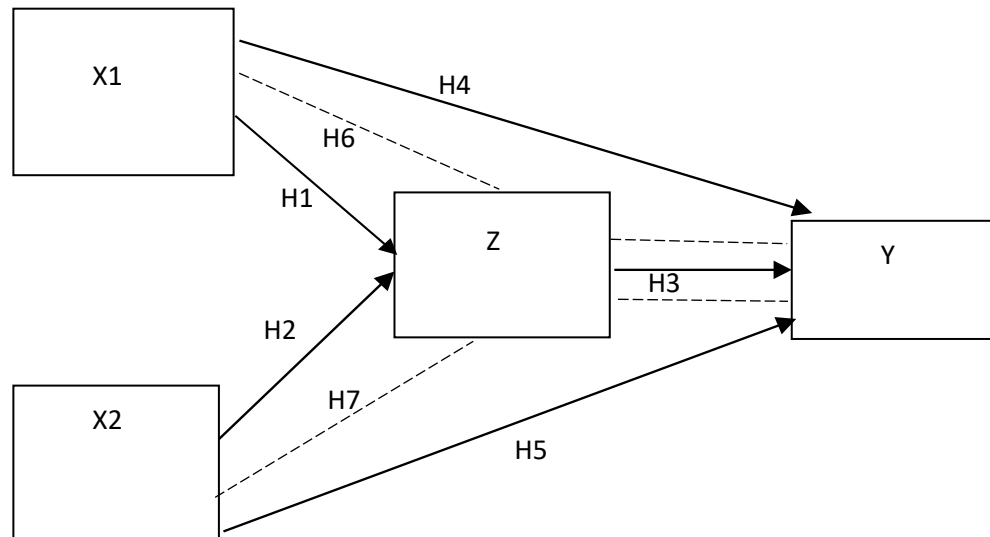
No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Buyung Satria Permana dkk	2019	Pengaruh kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> pada PT PAG	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PAG.	Variabel yang diteliti sama yaitu kompetensi, budaya organisasi, kinerja, dan komitmen organisasi	Penelitian dilakukan pada perusahaan sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi pemerintahan
2.	Sri Rahayu ningsih	2018	Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel <i>intervening</i>	Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dikatakan bahwa variabel kepemimpinan hubungan yang sebenarnya antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah langsung. Pada variabel budaya organisasi dikatakan hubungan yang sebenarnya antara budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah langsung. Sedangkan motivasi kerja dikatakan hubungan sebenarnya antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah tidak langsung.	Variabel <i>intervening</i> yang digunakan adalah komitmen organisasi	Ada beberapa variabel yang berbeda seperti variabel kepemimpinan dan motivasi kerja
3.	Iswahyudi	2017	Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada UPT Perpustakaan Universitas Jember	Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perpustakaan Universitas Jember.	Variabel <i>intervening</i> yang digunakan sama yaitu komitmen organisasi	Ada salah satu variabel yang berbeda pada variabel bebas yaitu variabel lingkungan kerja sedangkan peneliti variabel kompetensi

4.	Fatinah Ghiyats dkk	2020	<i>The effect of competence and motivation of employee performance with organizational commitment as intervening variables in PT Maleio Kreatif Indonesia</i>	<i>Competence has a positive and significant effect on employee performance. Motivation has a positive and significant effect on employee performance. Competence has a positive and significant effect on organizational commitment at PTMaleo. Motivation has a positive and significant influence on organizational commitment. Organizational commitment has a positive and significant impact on employee performance. Competence has a positive and significant effect on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. Motivation has a positive and significant effect on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at PT Maleo Kreatif Indonesia</i>	Variabel intervening yang digunakan sama, yaitu variabel komitmen organisasi dan salah satu variabel bebas kompetensi	Ada perbedaan pada salah satu variabel bebasnya, peneliti menggunakan variabel budaya organisasi sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel motivasi
5.	Adi Lukman Hakim dkk	2018	<i>The effect of work stress on turnover intention with work satisfaction and commitment asintervening variable (study at PT Infomedia Sokusi Humanika in Malang)</i>	<i>Work stress positively and significantly affect job satisfaction. Work stress positively and significantly influence to organizational commitment. Work stress have positive ans significant impact on organizational commmitment. Job satisfaction has a positive and significant impact on turnover intention. Organizational commitment has a positive and significant impact on turnover intention. Work stress positively and significantly influence to turnover intention through organizational commitment. Job statisfation influence on turnover intention through organizational commitment. Work stress positively and significantl\y influence on turnover intention through job satisfaction and organizational commitment at PT Infomedia Solusi Humanika – Malang.</i>	Variabel intervening yang digunakan sama yaitu komitmen organisasi	Ada perbedaan beberapa variabel yaitu stress kerja dan kepuasan kerja

Sumber: Iswahyudi (2017), Sri Rahayuningsih (2018), Buyung Satria Permana dkk (2019), Fatinah ghyiats dkk (2020), dan Adi Lukman Hakim dkk (2018)

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

X<sub>1</sub> : Variabel Bebas

X<sub>2</sub> : Variabel Bebas

Z : Variabel *Intervening*

Y : Variabel Terikat

### D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap komitmen organisasi Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.



- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja Pegawai pada DPPB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- H6 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.
- H7 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

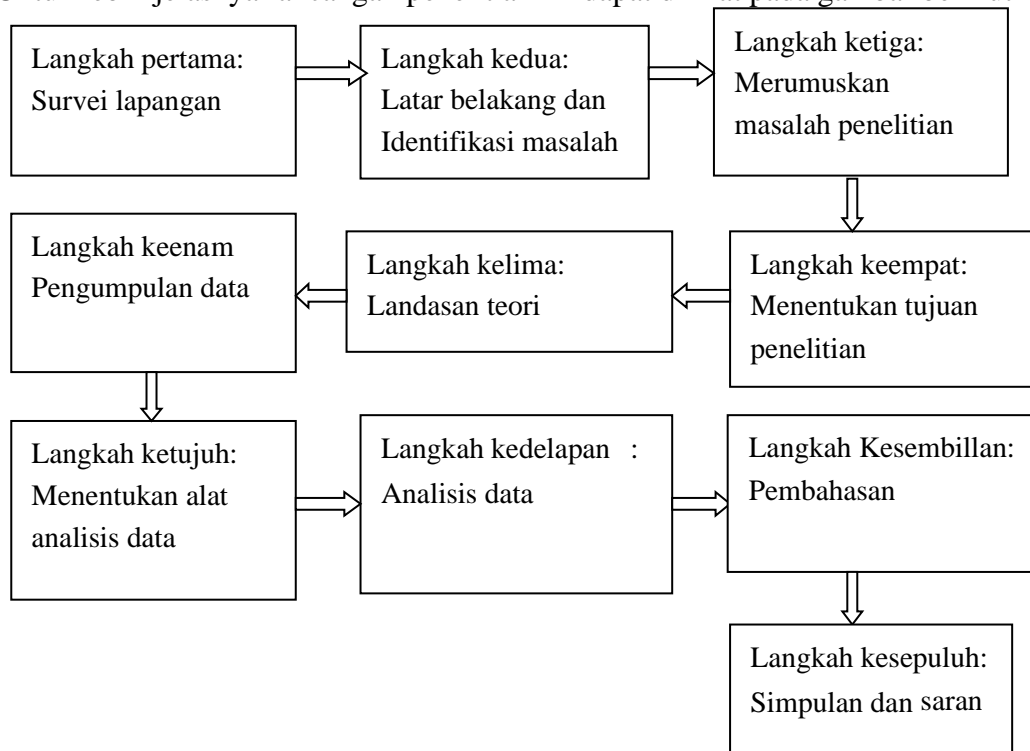
#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* di DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Sifat dari penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Kasiram (2020) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui.

Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Pendekatan kuantitatif memusatkan perhatian pada gejala-gejala yang mempunyai karakteristik tertentu di dalam kehidupan manusia yang dinamakan variabel. Dalam pendekatan kuantitatif hakikat hubungan di antara variabel dianalisis dengan menggunakan teori yang objektif.

Desain penelitian ini diawali dengan survei lapangan, identifikasi masalah, merumuskan masalah penelitian, merumuskan tujuan, selanjutnya landasan teori, pengumpulan data, menentukan alat analisis data, dilanjutkan dengan analisis data, dilanjutkan dengan analisis data, kemudian membuat kesimpulan dan saran.

Untuk lebih jelasnya rancangan penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut



Sumber : Fitri (2020)

**Gambar 2**  
**Alur Penelitian**

## **B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### **1. Variabel Penelitian**

Pengertian variabel penelitian menurut Sugiyono (2020) adalah suatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun jenis – jenis variabel adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel Independen, merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen.
- 2) Variabel Dependen, merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas.

- 3) Variabel Intervening, merupakan variabel antara atau mediasi yang digunakan untuk memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen.

## 2. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sujarweni (2020) definisi operasional adalah variabel penelitian dimaksud untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen, serta sumber pengukuran berasal darimana.

**Tabel 5**  
**Definisi Operasional Variabel**

NO	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
1	Kompetensi (X1)	Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kasual dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.  <b>Spencer (2020)</b>	Indikatornya: 1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Kemampuan 4. Nilai 5. Sikap 6. Minat  <b>Busro (2020)</b>	Likert
2	Budaya Organisasi (X2)	Budaya Organisasi adalah Persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku daripada anggota <b>Busro (2020)</b>	Indikatornya: 1. Kesadaran diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi tim  <b>Edison (2017)</b>	Likert
3	Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi, dan tujuan bersama  <b>Sutrisno (2020)</b>	Indikatornya: 1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif  <b>Newstrom (2021)</b>	Likert

4	Kinerja (Y)	Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.  <b>Pabundu (2020)</b>	Indikatornya : 1. Target 2. Kualitas 3. Waktu 4. Taat asas  <b>Edison dkk (2017)</b>	Likert
---	-------------	---	--	--------

Sumber : Spencer(2020), Busro (2020), Edison (2017),Surtriso (2020), dan Pabundu (2020)

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sujarweni (2020) Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya merupakan seluruh Pegawai di DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas yaitu 91 orang.

#### 2. Sampel

Menurut Sujarweni (2020) sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Jadi penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah 91 orang.

**Tabel 6**  
**Jumlah Pegawai**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Penyuluh KB Kota	32 orang
Penyuluh KB Kabupaten	20 orang
PLKB Kota	24 orang
PLKB Kabupaten	15 orang
<b>TOTAL</b>	<b>91 orang</b>

Sumber : DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Tahun 2021

#### **D. Sumber Data**

Menurut Sujarweni (2020) dalam penelitian, terdapat dua sumber data yaitu :

- 1) Data primer, adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi. Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.
- 2) Data sekunder, adalah data yang didapat dari catatan, buku, dan majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku – buku sebagai teori, majalah, dan lain sebagainya. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi. Sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data.

Dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diambil langsung dari hasil survei dan observasi langsung mengenai kompetensi, budaya organisasi, kinerja dan komitmen organisasi di DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sujarweni (2020) teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian berikut ini beberapa teknik pengumpulan data menurut Asmani (2020) sebagai berikut :

1. Wawancara, adalah salah satu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan.
2. Observasi, adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

3. Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Menurut Arikunto dalam Sujarweni (2020) instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Pembuatan instrumen harus mengacu pada variabel penelitian, definisi operasional, dan skala pengukurannya. Menurut Sujarweni (2020) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dan jawaban yang diberikan serta skor sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Instrumen Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sujarweni (2020)

Adapun jumlah pertanyaan pada kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian berjumlah 64 kuesioner, 18 dari variabel kompetensi, 15 dari variabel budaya organisasi, 16 dari variabel kinerja dan 15 dari variabel komitmen organisasi.

## G. Uji Coba Instrumen

### 1. Uji Validitas

Menurut Sujarweni (2020) uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir – butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir di uji validitasnya. Dalam penelitian ini diambil perbandingan uji validitas di DPPKB Kabupaten Musi Rawas Utara sebanyak 30 responden. Hasil r hitung kita bandingkan dengan r tabel dimana  $df = n - 2$  dengan sig 5 %. Jika  $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$  maka valid. Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}} \quad (\text{Sujarweni, 2020})$$

Keterangan :

$R_{xy}$  : koefisien korelasi antara X dan Y

$\sum XY$  : jumlah perkalian antara X dan Y

N : banyaknya sampel

Y : skor total

### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sujarweni (2020) uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk – konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama – sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai  $\text{Alpha} > 0,60$  maka reliabel.



Dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right) \quad (\text{Sujarweni, 2020})$$

$r$  : koefisien realibility instrument (*cronbach alfa*)

$k$  : banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  : total varians butir

$\sigma t^2$  : total varians

## H. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Data yang berdistribusi normal artinya data yang mempunyai sebaran yang normal, dengan profil yang dapat dikatakan bisa mewakili populasi. Sedangkan uji normalitas adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik, jika data tidak berdistribusi normal dapat dipakai statistik non parametrik. Menurut Sujarweni (2020) uji normalitas adalah melakukan perbandingan antara data yang kita miliki dengan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan kita. Untuk melihat data berdistribusi normal atau tidak dapat menggunakan Chi Kuadrat ( $X^2$ ).

$$X^2 = \left[ \frac{(f_i - f_h)^2}{f_h} \right]$$

Keterangan :

$X^2$  : Chi Kuadrat hitung

$f_h$  : frekuensi yang diharapkan

$f_i$  : Frekuensi / Jumlah data hasil observasi

Kriteria apabila chi kuadran hitung  $>$  chi kuadrat *table* maka data tidak berdistribusi dengan normal dan apabila chi kuadran hitung  $<$  chi *table* maka data berdistribui normal.

## **2. Uji Linieritas**

Uji Linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian dengan menggunakan aplikasi SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikan 0,05. Menurut Syofian (2020) Dua variabel dikatakan memiliki hubungan yang linear apabila nilai signifikan (*linearty*) kurang dari 0,05, dengan demikian data kelompok variabel X dengan kelompok variabel Y berpola linear.

## **3. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas menurut Sujarweni (2020) diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. jika VIF yang dihasilkan diantara 1 -10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menurut Sujarweni (2020) menguji terjadinya perbedaan *variance* residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan gambar Scatterplot, regresi yang tidak terjadi jika titik- titik data menyebar di atas dan di bawah atau sekitar angka 0. Titik – titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik – titik tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, penyebaran titik – titik data tidak berpola.

##### I. Teknik Analisis Data

##### 1. Regresi Linier Sederhana

Kegunaan regresi dalam penelitian salah satunya adalah untuk meramalkan atau memprediksi variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel (Y).Maka persamaan yang digunakan :

$$Y' = a + bX \quad (\text{Riduwan,2017})$$

Dimana :

Y' = Subjek variabel yang diproyeksikan

X = Nilai vairabel bebas

A = Nilai konstanta

b = Nilai arah sebagai penentu

## 2. Koefisien Korelasi

Kegunaan koefisien korelasi adalah untuk mengetahui derajat hubungan dan kontribusi variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*). Rumus yang digunakan :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}} \text{ (Riduwan, 2017)}$$

Keterangan :

$R_{xy}$  = koefisien korelasi

X = kompetensi/ budaya organisasi

Y = kinerja

n = jumlah sampel

Korelasi dilambangkan dengan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ( $-1 \leq r \leq +1$ ). Apabila nilai  $r = -1$  artinya korelasinya negatif sempurna;  $r = 0$  artinya tidak ada korelasi, dan  $r = 1$  berarti korelasinya sangat kuat. Interpretasi koefisien korelasi nilai r sebagai berikut :

**Tabel 8**  
**Interval Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Riduwan (2017)

### 3. Uji t

Untuk membuktikan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$$t_{hitung} = \frac{r_p \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (\text{Riduwan, 2017})$$

dimana :

$t_{hitung}$  = Nilai t

r = Nilai Koefisien Korelasi

n =; Jumlah Sampel

### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi menurut Sujarweni (2020) ini digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian, maka untuk meramalkan nilai variabel independen (Y) apabila variabel bebas minimal dua atau lebih.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \quad (\text{Sujarweni,2020})$$

Dimana :

Y = Kinerja

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Budaya Organisasi

a = Konstanta

$b_1b_2$  = Koefisien Regresi

## 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Sujarweni (2020 : 164) koefisien determinasi  $R^2$  digunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Jika  $R^2$  semakin besar, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin tinggi. Jika  $R^2$  semakin kecil, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin rendah.

Untuk menghitung pengaruh saling ketergantungan variabel tersebut harus diuji besar kecilnya dengan menghitung koefisien determinasi.

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2} \text{ (Sugiyono, 2013)}$$

Dimana :

$R^2$  : Koefisien Determinasi

$b_1$  : Koefisien Korelasi Kompetensi

$b_2$  : Koefisien Korelasi Budaya Organisasi

$X_1$  : Kompetensi

$X_2$  : Budaya Organisasi

Y : Kinerja

## 6. Uji Path (Analisis Jalur/Mediasi)

Menurut Riduwan (2021) Analisis Path digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Teknik analisis jalur ini juga akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari

hubungan kuasal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya kepada  $Z$ . Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur.

Dengan model sebagai berikut :

a. Model 1

$$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon_1$$

b. Model 2

$$Z = \rho_{zx_1}X_1 + \rho_{zx_2}X_2 + \rho_{zy}Y + \varepsilon_{2c}$$

Keterangan :

$Y$  : Kinerja

$a$  : Konstan

$X_1$  : Kompetensi

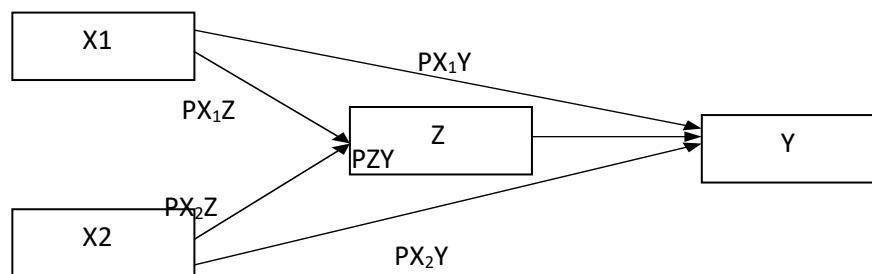
$X_2$  : Budaya Organisasi

$Z$  : Komitmen Organisasi

$e$  : Kesalahan (error)

mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung atau dengan kata lain analisis jalur ini memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel independen terhadap dependen adalah melalui variabel lain yang disebut variabel antara (*intervening variabel*).

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (ghozali, 2012). Model hubungan antara variabel dapat dilihat melalui diagram jalur pada gambar berikut ini :



**Gambar 3**  
**Analisis Jalur Penelitian**

Keterangan :

P = Koefisien jalur yang diukur dengan koefisien beta ( $\beta$ )

X<sub>1</sub> = Kompetensi

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

Y = Kinerja

Z = Komitmen Organisasi

Dilihat dari gambar di atas, dapat dianalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi,



pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

Dalam penyelesaian model analisis jalur maka yang dianalisis atas dasar model persamaan struktural sebagai berikut :

1. Model Persamaan Struktural I :  $Y = \text{PYZ} + \text{PYX}_2 + \text{PYX}_1 + \varepsilon$

2. Model Persamaan Struktur II :  $Y = \text{PX}_1\text{X}_2\text{Y} + \varepsilon_2$

Jalur langsung :

1.  $\text{PYX}_1$  = Koefisien jalur langsung antara kompetensi dengan kinerja
2.  $\text{PYX}_2$  = Koefisien jalur langsung antara budaya organisasi dengan kinerja
3.  $\text{PYZ}$  = Koefisien jalur langsung antara komitmen organisasi dengan Kinerja

Jalur tidak langsung :

1.  $\text{PYZ.YX}_1$  = Koefisien jalur tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
2.  $\text{PYZ.YX}_2$  = Koefisien jalur tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi

Analisis jalur ini dapat menentukan hubungan pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dan hubungan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Tahun 2022.

## 7. Uji F

Uji f adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas X1, X2,X3 secara bersama – sama terhadap variabel tidak bebas.

Untuk menghitung uji f digunakan rumus :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1-R^2) / (n - k - 1)} \quad (\text{Sugiyono, 2018})$$

Keterangan :

$F_h$  = harga f garis regresi yang dicari

$R^2$  = koefisien korelasi ganda

$K$  = jumlah variabel independen

$n$  = jumlah anggota sampel

Menurut Sujarweni (2020) apabila hasil perhitungan  $F_h$  lebih besar dari  $F_t$  maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat dikatakan koefisien korelasi ganda yang diuji adalah signifikan, yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi. Sebaliknya, apabila  $F_h$  lebih besar kecil dari  $F_t$  maka  $H_0$  diterima sehingga koefisien ganda yang diuji adalah tidak signifikan.

## J. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan dimulai dari bulan November 2021 sampai dengan bulan Agustus 2022, dengan jadwal penelitian sebagai berikut :

**Tabel 9**  
**Alokasi Waktu Penelitian**

Kegiatan	Tahun 2021 s.d 2022											
	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agts	Sep	
1. Pengajuan judul												
2. Penyusunan dan perbaikan proposal penelitian												
3. Seminar proposal												
4. Penelitian												
5. Pengajuan bab tesis												
6. Perbaikan tesis												
7. Ujian tesis												

### 2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau yang beralamatkan di Jalan Letkol Sukirno No 04 RT 01 Kelurahan Air Kuti Kecamatan Lubuklinggau Timur I Kota Lubuklinggau dan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau yang beralamatkan di Jalan Sulaiman Amin Desa Muara Beliti Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Latar Penelitian**

DPPKB Kota Lubuklinggau beralamat di Jalan Letkol Sukirno No 04 RT 01 Kelurahan Air Kuti Kecamatan Lubuklinggau Timur I Kota Lubuklinggau dan DPPKB Kabupaten Musi Rawas beralamat di Jalan Sulaiman Amin Desa Muara Beliti Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas adalah instansi yang bergerak di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana yang harus dilaksanakan masing –masing tingkat pemerintahan.

DPPKB Kota Lubuklinggau maupun Kabupaten Musi Rawas memiliki tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan Pemerintahan dan/atau Pemerintah Provinsi, maka dari itu untuk mendukung pelaksanaan pembangunan yang berwawasan kependudukan, maka turut ikut dengan upaya pengendalian kuantitas dan peningkatan kualitas penduduk dan mengarahkan persebaran penduduk.

Sesuai amanat Undang – Undang Nomor 52 Tahun 2009 tentang perkembangan Kependudukan dan Pembangunan Keluarga, Penduduk menjadi titik sentral dalam pembangunan di Indonesia. Pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan terencana di segala bidang untuk menciptakan perbandingan ideal antara perkembangan kependudukan dengan daya dukung dan daya tampung lingkungan serta memenuhi kebutuhan

## 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang hendak diukur dari variabel yang diteliti. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini adalah *korelasi product moment* dari Pearson dengan tingkat kepercayaan 95%  $\alpha = 0,05$  dan dilakukan dengan cara mengkorelasi skor masing – masing item dengan skor totalnya.

Variabel pernyataan yang diujikan adalah terdiri dari 2 dua variabel bebas diantaranya Kompetensi dan Budaya Organisasi, 1 satu variabel terikat yaitu Kinerja, serta 1 satu variabel intervening yaitu Komitmen Organisasi. Untuk menguji tingkat kevalidan kuesioner maka kuesioner diajukan terlebih dahulu pada pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lubuklinggau dengan jumlah responden 30 orang pegawai.

Dalam pengujian validitas,peneliti menggunakan bantuan program SPSS 22 *for windows*. Berdasarkan hasil kuesioner yang dikumpulkan dari tempat uji validitas dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Validitas Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Nilai CITC	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n = 30$	Ket
1	Pegawai harus mempunyai pengetahuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	0,652	0,361	Valid
2	Pegawai harus didukung dengan pengetahuan teknologi sesuai pekerjaan yang sedang diajak berkomunikasi.	0,801	0,361	Valid
3	Pegawai harus didukung dengan pengetahuan teknologi sesuai pekerjaan	0,549	0,361	Valid
4	Pegawai harus didukung dengan pengetahuan teknologi sesuai pekerjaan	0,702	0,361	Valid
5	melakukan pengembangan dengan kemampuan yang dimiliki	0,520	0,361	Valid

6	Pegawai harus memahami dan menguasai teori dari pekerjaan yang dilakukan	0,720	0,361	Valid
7	Pegawai harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul	0,647	0,361	Valid
8	Pegawai sebaiknya mengikuti pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan	0,683	0,361	Valid
9	Pegawai sebaiknya memiliki kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja	0,760	0,361	Valid
10	Pegawai harus bekerja dengan mengedepankan kode etik sebagai seorang ASN	0,559	0,361	Valid
11	Organisasi memiliki nilai – nilai terkait etika kerja	0,465	0,361	Valid
12	Pegawai hendaknya berperilaku sesuai nilai dan peraturan yang berlaku	0,628	0,361	Valid
13	Pegawai sebaiknya memandang pekerjaan sebagai tantangan bukan beban	0,789	0,361	Valid
14	Pegawai hendaknya yakin bahwa sikap baik terhadap rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan	0,525	0,361	Valid
15	Pegawai sebaiknya memiliki sikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan	0,622	0,361	Valid
16	organisasi menyediakan sarana bagi pegawai untuk mengembangkan bakat	0,760	0,361	Valid
17	Organisasi memberikan kewenangan pekerjaan atas dasar keahlian yang dimiliki	0,451	0,361	Valid
18	Pegawai sebaiknya memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini	0,549	0,361	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan uji validitas kompetensi ( $X_1$ ) yang dilakukan pada 30 pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lubuklinggau dengan pernyataan 18 soal, semua item per indikator tersebut berada diatas nilai terkecil yaitu 0,451 terhadap  $r_{tabel}$  0,361 dengan kata lain bahwa semua item pernyataan mengenai variabel

kompetensi ( $X_1$ ) dapat dinyatakan valid karena secara keseluruhan  $r_{hitung}$  (CITC) >  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikan 5% sehingga layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

No	Pernyataan	Nilai CITC	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n=30$	Ket
1	Pegawai harus memiliki kesadaran untuk mengembangkan diri supaya mendapatkan hasil yang optimal	0,732	0,361	Valid
2	Pegawai sebaiknya memiliki inisiatif ketika mengerjakan tugas	0,472	0,361	Valid
3	Pegawai hendaknya mampu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam pekerjaan	0,578	0,361	Valid
4	Pegawai harus dituntut untuk bekerja dengan giat ketika diberikan tugas pekerjaan	0,539	0,361	Valid
5	Pegawai hendaknya selalu bekerja aktif tanpa harus diperintah terlebih dahulu	0,457	0,361	Valid
6	Pegawai sebaiknya selalu memberikan informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	0,430	0,361	Valid
7	Pegawai harus mengedepankan visi dan misi organisasi dibandingkan kepentingan pribadi	0,608	0,361	Valid
8	Pegawai sebaiknya selalu menyampaikan saran yang jelas dan terbuka bagi organisasi	0,469	0,361	Valid
9	Pegawai sebaiknya selalu menyampaikan harapan secara terbuka bagi organisasi	0,578	0,361	Valid
10	Pimpinan sebaiknya selalu mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas	0,602	0,361	Valid
11	Pegawai harus bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal	0,511	0,361	Valid
12	Pegawai harus berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal	0,469	0,361	Valid
13	Pegawai hendaknya menjalin kerja sama dengan anggota bidang kerja lainya untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi	0,621	0,361	Valid

14	Pegawai harus melakukan koordinasi baik dengan pimpinan dan sesama rekan kerja	0,541	0,361	Valid
15	Pegawai sebaiknya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	0,487	0,361	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022.

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan uji validitas budaya organisasi ( $X_2$ ) yang dilakukan pada 30 responden pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lubuklinggau dengan pernyataan 15 soal, semua item per indikator tersebut berada diatas nilai terkecil yaitu 0,430 terhadap  $r_{tabel}$  0,361 dengan kata lain bahwa semua item pernyataan mengenai variabel budaya organisasi dapat dinyatakan valid, karena secara keseluruhan  $r_{hitung}$  (CITC)  $>$   $r_{tabel}$  pada tingkat signifikan 5% sehingga layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi (Z)**

No	Pernyataan	Nilai CITC	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n = 30$	Ket
1	Pegawai harus merasa bangga menjadi bagian organisasi	0,667	0,361	Valid
2	Pegawai hendaknya berpikir tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti terikat dengan organisasi ini	0,418	0,361	Valid
3	Pegawai hendaknya merasa masalah yang ada di organisasi menjadi permasalahan pegawai juga	0,710	0,361	Valid
4	Pegawai sebaiknya memiliki rasa suka dan duka terhadap organisasi ini	0,557	0,361	Valid
5	Pegawai harus merasa memiliki keluarga baru di dalam organisasi	0,587	0,361	Valid
6	Pegawai sebaiknya merasa berat untuk keluar organisasi bahkan ketika menginginkannya	0,610	0,361	Valid
7	Pegawai sebaiknya berkeinginan untuk tetap tinggal karena keuntungan yang didapat pada organisasi	0,563	0,361	Valid



8	Pegawai harus berpikir untuk tetap bekerja dalam organisasi ini	0,602	0,361	Valid
9	Pegawai memiliki sedikit pilihan jika keluar dari organisasi	0,727	0,361	Valid
10	Pegawai seharusnya merasa terlalu merugi jika meninggalkan organisasi ini	0,706	0,361	Valid
11	Pegawai hendaknya merasa akan menghadapi permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan organisasi ini	0,626	0,361	Valid
12	Pegawai harus sadar bahwa komitmen adalah hal yang penting untuk dilakukan	0,710	0,361	Valid
13	Pegawai harus berpikir masih ada tanggungjawab jika ingin keluar dari organisasi	0,453	0,361	Valid
14	Pegawai sebaiknya berkeinginan menghabiskan sisa karir pada organisasi ini	0,568	0,361	Valid
15	Organisasi ini berhak mendapatkan kesetiaan dari pegawai	0,372	0,361	Valid

Sumber: Pengolahan dari data primer,2022.

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan uji validitas komitmen organisasi (Z) yang dilakukan pada 30 responden pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lubuklinggau dengan 15 soal, semua item per indikator tersebut berada di atas nilai terkecil yaitu 0,418 terhadap  $r_{tabel}=0,361$  dengan kata lain bahwa semua item pernyataan mengenai variabel komitmen organisasi (Z) dapat dinyatakan valid, karena secara keseluruhan  $r_{hitung}$  (CITC)  $> r_{tabel}$  pada tingkat signifikan 5% sehingga layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

**Tabel 13**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	Nilai CITC	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha =0,05;n=30$	Ket
1	Pegawai harus memenuhi target kuantitas kerjanya	0,689	0,361	Valid
2	Pegawai harus memenuhi tugas yang telah diberikan oleh organisasi	0,583	0,361	Valid

3	Pegawai harus bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan	0,666	0,361	Valid
4	Pegawai harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	0,578	0,361	Valid
5	Pegawai sebaiknya dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja	0,527	0,361	Valid
6	Pegawai sebaiknya mampu bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang mengawasi	0,496	0,361	Valid
7	Pegawai harus teliti dalam pekerjaannya	0,519	0,361	Valid
8	Pegawai hendaknya bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat	0,674	0,361	Valid
9	Pegawai harus dapat bekerja tepat waktu	0,615	0,361	Valid
10	Pegawai sebaiknya mampu mengatur waktu kerja sesuai target	0,612	0,361	Valid
11	Pegawai harus berpikir bahwa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat penting	0,560	0,361	Valid
12	Pegawai sebaiknya tidak menggunakan waktu kerja untuk kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan	0,725	0,361	Valid
13	Pegawai harus bekerja dengan transparan	0,583	0,361	Valid
14	Pegawai harus mematuhi perintah yang diberikan oleh pimpinan	0,616	0,361	Valid
15	Pegawai harus mengikuti peraturan organisasi yang telah ditetapkan	0,679	0,361	Valid
16	Pegawai harus dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya	0,556	0,361	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan uji validitas kinerja (Y) yang dilakukan pada 30 responden pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lubuklinggau dengan 16 soal, semua item per indikator tersebut berada di atas nilai terkecil yaitu 0,496 terhadap  $r_{tabel}=0,361$  dengan kata lain bahwa semua item pernyataan mengenai variabel kinerja (Y) dapat dinyatakan valid, karena secara keseluruhan  $r_{hitung} (CITC) > r_{tabel}$  pada tingkat signifikan 5% sehingga layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

### b. Uji Reliabilitas

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali – kali pada waktu yang berbeda.

Untuk uji reliabilitas digunakan teknik *Alpha Cronbach* dimana suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  Pada taraf kepercayaan 95%. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, maka nilai  $r_{hitung}$  diwakili oleh nilai *alpha*. Adapun hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap instrumen penelitian ini dapat dijelaskan pada hasil analisis *reability* berikut ini :

**Tabel 14**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's</i> <i>Alpha</i>	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n=30$	Keterangan
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,931	0,361	Reliabel

Sumber: Pengolahan dari data primer, 2022.

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen variabel yang digunakan dalam uji coba penelitian reliabilitas, maka kuesioner sebagai alat pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas, Kompetensi (X<sub>1</sub>) dengan nilai *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,931 dengan nilai  $r_{tabel}$   $n = 30$  untuk tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 0,361. Dengan demikian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti semua kuesioner tersebut dapat dijadikan indikator sebagai analisis selanjutnya.

**Tabel 15**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's</i> <i>Alpha</i>	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n=30$	Keterangan
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,873	0,361	Reliabel

Sumber: Pengolahan dari data primer, 2022..

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen variabel yang digunakan dalam uji coba penelitian reliabilitas, maka kuesioner sebagai alat pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat realibitas, Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dengan nilai *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,873 dengan nilai  $r_{tabel}$   $n = 30$  untuk tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 0,361. Dengan demikian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti semua kuesioner tersebut dapat dijadikan indikator sebagai analisis selanjutnya.

**Tabel 16**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's</i> <i>Alpha</i>	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n=30$	Keterangan
Komitmen Organisasi (Z)	0,904	0,361	Reliabel

Sumber: Pengolahan dari data primer, 2022..

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen variabel yang digunakan maka kuesioner sebagai alat pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas, komitmen organisasi (Z) dengan nilai *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,904 dengan nilai  $r_{tabel}$   $n = 30$  untuk tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 0,361. Dengan demikian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti semua kuesioner tersebut dapat dijadikan indikator sebagai analisis data selanjutnya.

**Tabel 17**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's</i> <i>Alpha</i>	Nilai $r_{tabel}$ $\alpha = 0,05; n = 30$	Keterangan
Kinerja (Y)	0,912	0,361	Reliabel

Sumber: Pengolahan dari data primer, 2022.

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen variabel yang digunakan dalam uji coba penelitian reliabilitas, maka kuesioner sebagai alat pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas, kinerja (Y) dengan nilai *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,912 dengan nilai  $r_{tabel}$   $n = 30$  untuk tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 0,361. Dengan demikian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti semua kuesioner tersebut dapat dijadikan indikator sebagai analisis data selanjutnya.

### 3. Hasil Uji Deskriptif

#### 3.1 Karakteristik Responden

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi, hal ini mengingat bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat membuat suatu organisasi berjalan dan melakukan aktivitas program organisasi. Keadaan pegawai berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir serta status pekerjaan dapat dilihat sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin

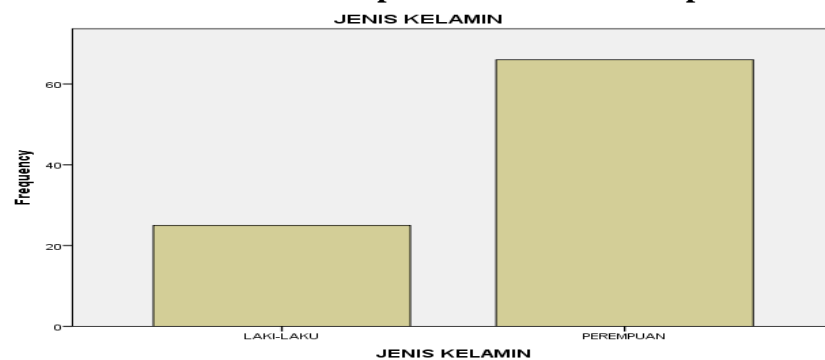
**Tabel 18**  
**Distribusi Responden berdasarkan**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki-laki	25	27,5
Perempuan	66	72,5
Total	91	100,0

Sumber : Pengolahan dari data primer 2022.

Berdasarkan tabel 18 jawaban responden menunjukkan bahwa yang menjawab kuesioner adalah responden laki – laki yaitu sebanyak 25 responden atau 27,5% dan responden perempuan yaitu 66 responden atau 72,5%.

**Gambar 4**  
**Ilustrasi Analisis Deskriptif Jenis Kelamin Responden**



Sumber : Pengolahan dari data primer 2022.

## b. Usia

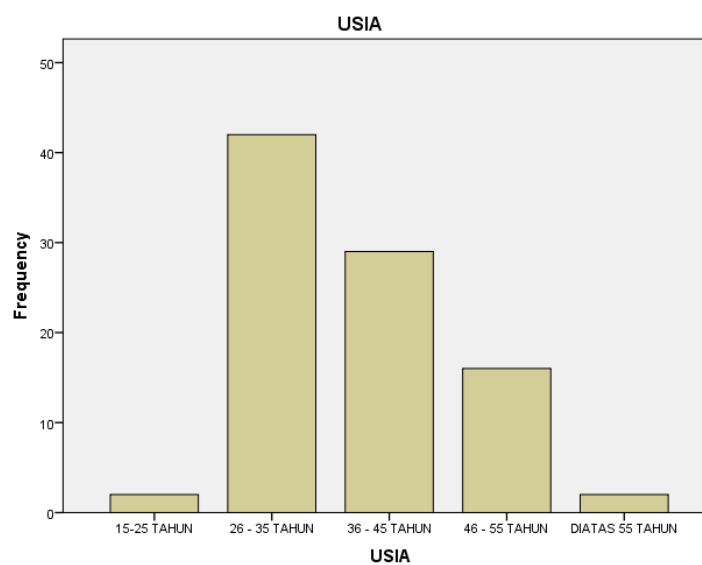
**Tabel 19**  
**Distribusi Responden berdasarkan**  
**Umur Responden**

Usia	Frequency	Percent
15 -25 Tahun	2	2,2
26 – 35 Tahun	42	46,2
36– 45 Tahun	29	31,9
46 - 55 Tahun	16	17,6
>55 Tahun	2	2,2
Total	91	100,0

Sumber : Pengolahan dari data primer 2022.

Dari tabel 19 di atas dapat dijelaskan bahwa usia responden 15 – 25 tahun adalah 2 responden (2,2%), usia 26 – 35 Tahun adalah 42 responden (46,2%), usia 36 – 45 tahun adalah 29 responden (31,9%), usia 46 - 55 Tahun 16 responden (17,6 %), dan >55 tahun adalah 2 responden (2,2%),

**Gambar 5**  
**Ilustrasi Analisis Deskriptif Usia Responden**



Sumber : Pengolahan dari data primer 2022.

## Pendidikan Terakhir

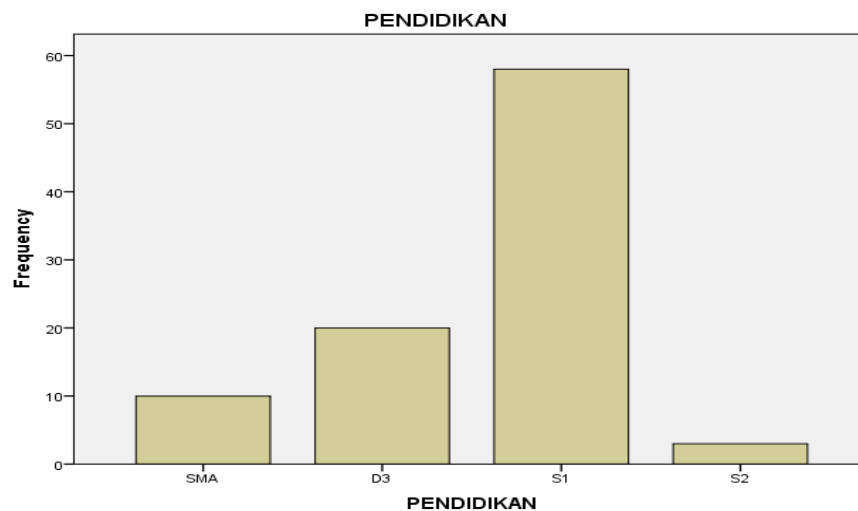
**Tabel 20**  
**Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Responden**

Pendidikan	Frequency	Percent
SMA	10	11,0
D3	20	22,0
S1	58	63,7
S2	3	3,3
Total	91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Dari tabel 20 di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 10 orang atau 11,%. Pegawai dengan pendidikan terakhir sebanyak 20 orang atau 22%. Pegawai dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 58 orang atau 63,7%. Pegawai dengan pendidikan terakhir sebanyak 3 orang atau 3,3%

**Gambar 6**  
**Ilustrasi Analisis Deskripsi Pendidikan Responden**



Sumber : Pengolahan dari data primer 2022.



### c. Status Pekerjaan

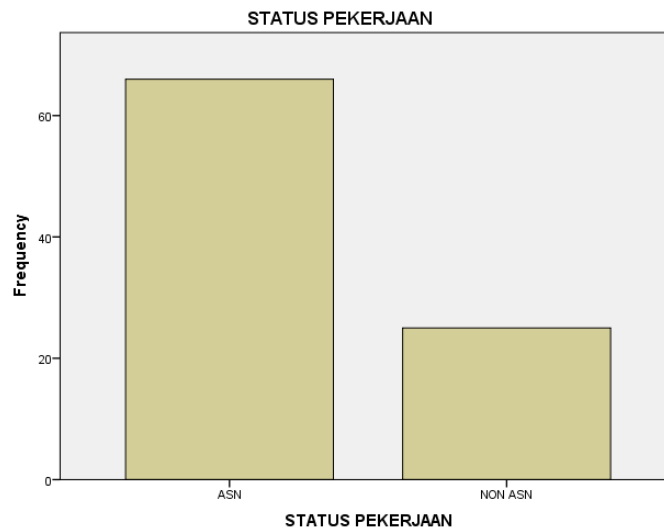
**Tabel 21**  
**Distribusi Responden berdasarkan**  
**Status Pekerjaan Responden**

Status Pekerjaan	Frequency	Percent
ASN	66	72,5
Non ASN	25	27,5
Total	91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Dari tabel 21 di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai dengan status pekerjaan ASN sebanyak 66 orang atau 72,5% dan pegawai dengan status pekerjaan Non ASN sebanyak 25 orang atau 27,5%.

**Gambar 7**  
**Ilustrasi Analisis Deskripsi Status Pekerjaan Responden**



Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

#### d. Distribusi Jawaban Kuesioner Responden

##### 1) Variabel Kompetensi

Distribusi jawaban responden terhadap kuesioner variabel kompetensi

(X1) disajikan melalui tabel berikut :

**Tabel 22**

1. Pegawai harus mempunyai pengetahuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	16	17,6
3	Setuju	63	69,2
4	Sangat Setuju	9	9,9
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 22 di atas jawaban responden menunjukkan 9 responden (9,9%) menyatakan sangat setuju, 63 responden (69,2%) menyatakan setuju, 16 responden (17,6% ) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus mempunyai pengetahuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

**Tabel 23**

2. Pegawai harus didukung dengan pengetahuan teknologi sesuai dengan pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	70	76,9
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 23 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 70 responden (76,9) menyatakan

setuju, 9 responden menyatakan cukup setuju (8,8%), 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus didukung dengan pengetahuan teknologi sesuai dengan pekerjaan.

**Tabel 24**

3. Pegawai harus didukung oleh dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan dasar pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	10	11,0
2	Setuju	65	71,4
3	Sangat Setuju	16	17,6
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 24 di atas jawaban responden menunjukkan 16 responden (17,6,0%) menyatakan sangat setuju, 65 responden (71,4%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus didukung dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan dasar pekerjaan.

**Tabel 25**

4. Pegawai harus memahami standar operasional kerja organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	7	7,7
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	19	20,9
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 25 di atas jawaban responden menunjukkan 19 responden (20,9%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 7 responden (7,7%) cukup setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan pegawai harus memahami standar operasional kerja organisasi.

**Tabel 26**

5. Pegawai sebaiknya mampu terus melakukan pengembangan dengan kemampuan yang dimiliki

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	60	65,9
4	Sangat Setuju	22	24,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 26 di atas jawaban responden menunjukkan 22 responden (24,2%) menyatakan sangat setuju, 60 responden (65,9%), 60 responden (65,9%) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya mampu terus melakukan pengembangan dengan kemampuan yang dimiliki.

**Tabel 27**

6. Pegawai harus memahami dan menguasai teori dari pekerjaan yang dilakukan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	7	7,7
3	Setuju	65	71,4
4	Sangat Setuju	16	17,6
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 27 di atas jawaban responden menunjukkan 16 responden (17,6%) menyatakan sangat setuju, 65 responden (71,4%) menyatakan setuju, 7 responden (7,7%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak cukup. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan

dominan setuju pegawai harus memahami dan menguasai teori dari pekerjaan yang dilakukan.

**Tabel 28**

7. Pegawai harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolah data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 28 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul

**Tabel 29**

8. Pegawai sebaiknya mengikuti pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	11	12,1
3	Setuju	66	72,5
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber ; diolah dari data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 29 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 66 responden (72,5%) menyatakan setuju, 11 responden (12,1%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan

dominan setuju pegawai sebaiknya mengikuti pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan.

**Tabel 30**

9. Pegawai sebaiknya memiliki kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	18	19,8
3	Setuju	60	65,9
4	Sangat Setuju	11	12,1
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 30 di atas jawaban responden menunjukkan 11 responden (12,1%) menyatakan sangat setuju, 60 responden (65,9%) menyatakan setuju, 18 responden (19,8%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai sebaiknya memiliki kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.

**Tabel 31**

10. Pegawai harus bekerja dengan mengedepankan kode etik sebagai seorang ASN

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	12	13,2
3	Setuju	66	72,5
4	Sangat Setuju	10	11,0
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 31 di atas jawaban responden menunjukkan 10 responden (11,0%) menyatakan sangat setuju, 66 responden (72,5%) menyatakan setuju, 12 responden (13,2%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan

dominan pegawai harus bekerja dengan mengedepankan kode etik sebagai seorang ASN.

**Tabel 32**

11. Organisasi memiliki nilai – nilai terkait etika kerja

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	13	14,3
3	Setuju	63	69,2
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 32 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 63 responden (69,2%) menyatakan setuju, 13 responden (14,3%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju organisasi memiliki nilai – nilai terkait etika kerja.

**Tabel 33**

12. Pegawai hendaknya berperilaku sesuai nilai dan peraturan yang berlaku

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	9	9,9
2	Setuju	70	76,9
3	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 33 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 70 responden (76,9%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya berperilaku sesuai nilai dan peraturan yang berlaku.

**Tabel 34****13. Pegawai sebaiknya memandang pekerjaan sebagai tantangan bukan beban**

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	5	5,5
3	Setuju	73	80,2
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 34 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 73 responden (80,2%) menyatakan setuju, 5 responden (5,5%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya memandang pekerjaan sebagai tantangan bukan beban.

**Tabel 35****14. Pegawai hendaknya yakin bahwa sikap baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	3	3,3
2	Setuju	75	82,4
3	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 35 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 75 responden (82,4%) menyatakan setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya yakin bahwa sikap baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.



**Tabel 36**

15. Pegawai sebaiknya memiliki sikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	5	5,5
3	Setuju	73	80,2
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 36 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 73 responden (80,2%) menyatakan setuju, 5 responden (5,5%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan pegawai sebaiknya memiliki sikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

**Tabel 37**

16. Organisasi menyediakan sarana bagi pegawai untuk mengembangkan bakat

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	9	9,9
2	Setuju	63	69,2
3	Sangat Setuju	19	20,9
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 37 di atas jawaban responden menunjukkan bahwa 19 responden (20,9%) menyatakan sangat setuju, 63 responden (69,2%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju organisasi menyediakan sarana bagi pegawai untuk mengembangkan bakat.

**Tabel 38**

17. Organisasi memberikan kewenangan pekerjaan atas dasar keahlian yang dimiliki

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	10	11,0
2	Setuju	69	75,8
3	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber ; : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 38 di atas jawaban responden menunjukkan bahwa 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 69 responden (75,8%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan organisasi memberikan kewenangan pekerjaan atas dasar keahlian yang dimiliki.

**Tabel 39**

18. Pegawai sebaiknya memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	13	14,3
2	Setuju	52	57,1
3	Sangat Setuju	26	28,6
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 39 di atas jawaban responden menunjukkan 26 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju, 52 responden (57,1%) menyatakan setuju, 13 responden (14,3%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini.

## 2) Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Distribusi jawaban responden terhadap kuesioner budaya organisasi (X<sub>2</sub>) :

**Tabel 40**

1. Pegawai harus memiliki kesadaran untuk mengembangkan diri supaya mendapatkan hasil yang optimal

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	19	20,9
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 40 di atas jawaban responden menunjukkan 19 responden (20,9%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus memiliki kesadaran untuk mengembangkan diri supaya mendapatkan hasil yang optimal.

**Tabel 41**

2. Pegawai sebaiknya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	23	25,3
3	Setuju	58	63,7
4	Sangat Setuju	9	9,9
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 41 di atas jawaban responden menunjukkan 9 responden (9,9%) menyatakan sangat setuju, 58 responden (63,7%) menyatakan setuju, 23 responden (25,3%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dominan responden setuju pegawai harus memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan.

**Tabel 41**

3. Pegawai hendaknya mampu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	14	15,4
2	Setuju	65	71,4
3	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 41 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) sangat setuju, 65 responden (71,4%) menyatakan setuju, 14 responden (15,4%) menyatakan cukup setuju. Hal hendaknya mampu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam pekerjaan.

**Tabel 42**

4. Pegawai harus dituntut untuk bekerja dengan giat ketika diberikan tugas pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	10	11,0
2	Setuju	67	73,6
3	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 42 di atas jawaban responden menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (73,6%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus dituntut bekerja dengan giat ketika diberikan tugas pekerjaan.

**Tabel 43**

5. Pegawai hendaknya selalu bekerja aktif tanpa harus diperintah terlebih dahulu

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	10	11,0
2	Setuju	64	70,3
3	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 43 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya selalu bekerja aktif tanpa harus diperintah terlebih dahulu.

**Tabel 44**

6. Pegawai sebaiknya selalu memberikan informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	67	73,6
4	Sangat Setuju	15	16,5
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 44 di atas jawaban responden menunjukkan 15 responden (16,5%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (73,6) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju Pegawai sebaiknya selalu memberikan informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

**Tabel 45**

7. Pegawai harus mengedepankan visi dan misi organisasi dibandingkan kepentingan pribadi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	10	11,0
2	Setuju	64	70,3
3	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 45 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus mengedepankan visi dan misi organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

**Tabel 46**

8. Pegawai sebaiknya selalu menyampaikan saran yang jelas dan terbuka bagi organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	10	11,0
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 46 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya selalu menyampaikan saran yang jelas dan terbuka bagi organisasi.

**Tabel 47**

9. Pegawai sebaiknya selalu menyampaikan harapan secara terbuka bagi organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	12	13,2
3	Setuju	59	64,8
4	Sangat Setuju	18	19,8
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 47 di atas jawaban responden menunjukkan 19 responden (19,8%) menyatakan sangat setuju, 59 responden (64,8%) menyatakan setuju, 12 responden (13,2%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya selalu menyampaikan harapan secara terbuka bagi organisasi.

**Tabel 48**

10. Pimpinan sebaiknya selalu mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	9	9,9
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	16	17,6
Total		91	100,0

Sumber Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 48 di atas jawaban responden menunjukkan 16 responden (17,6%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pimpinan harus selalu mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas.

**Tabel 49**

11. Pegawai harus bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	10	11,0
3	Setuju	67	73,6
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 49 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (73,6%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal.

**Tabel 50**

12. Pegawai harus berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	72	79,1
4	Sangat Setuju	10	11,0
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 50 di atas jawaban responden menyatakan 10 responden (11,0%) menyatakan sangat setuju, 72 responden menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) cukup setuju, 1 responden (1,1) menyatakan sangat setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan pegawai harus berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal.



**Tabel 51**

13. Pegawai hendaknya menjalin kerjasama dengan anggota bidang kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi.

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	18	19,8
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	9	9,9
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 51 di atas jawaban responden menunjukkan 9 responden (9,9%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 18 responden (19,8%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya menjalin kerjasama dengan anggota bidang kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi.

**Tabel 52**

14. Pegawai harus melakukan koordinasi baik dengan pimpinan dan sesama rekan kerja

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	69	75,8
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 52 di atas jawaban responden menunjukkan 13 reponden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 69 responden (75,8) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus melakukan koordinasi baik dengan pimpinan dan sesama rekan kerja.

**Tabel 53**

15. Pegawai sebaiknya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	4	4,4
3	Setuju	73	80,2
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan dari data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 53 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 73 responden (80,2%) menyatakan setuju, 4 responden (4,4%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim.

### 3) Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Distribusi jawaban responden terhadap kuesioner variabel Komitmen Organisasi (Z) disajikan melalui tabel berikut :

**Tabel 54**

1. Pegawai harus merasa bangga menjadi bagian organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	9	9,9
3	Setuju	67	73,6
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 54 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (73,6%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%)

menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus merasa bangga menjadi bagian organisasi.

**Tabel 55**

2. Pegawai hendaknya berpikir tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti terikat dengan organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	10	11,0
3	Setuju	59	64,8
4	Sangat Setuju	21	23,1
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 55 di atas jawaban responden menunjukkan 21 responden (23,1%) menyatakan sangat setuju, 59 responden (64,8%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya berpikir tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti terikat dengan organisasi ini.

**Tabel 56**

3. Pegawai hendaknya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan pegawai juga

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	12	13,2
3	Setuju	63	69,2
4	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 56 di atas jawaban responden menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 63 responden (69,2%) menyatakan setuju, 12 responden (13,2%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan

dominan setuju pegawai hendaknya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan pegawai juga.

**Tabel 57**

4. Pegawai sebaiknya memiliki rasa suka dan duka terhadap organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	11	12,1
3	Setuju	55	60,4
4	Sangat Setuju	23	25,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 57 di atas jawaban responden menunjukkan 23 responden (25,3%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (60,4%) menyatakan setuju, 11 responden (12,1%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya memiliki rasa suka dan duka terhadap organisasi ini.

**Tabel 58**

5. Pegawai harus merasa memiliki keluarga baru di dalam organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	11	12,1
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	15	16,5
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer ,2022.

Berdasarkan tabel 58 di atas jawaban responden menunjukkan 15 responden (16,5%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 11 responden (12,1%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan

dominan setuju pegawai harus merasa memiliki keluarga baru di dalam organisasi ini.

**Tabel 59**

6. Pegawai sebaiknya merasa berat untuk keluar dari organisasi saat ini, bahkan ketika menginginkannya.

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	9	9,9
3	Setuju	67	73,6
4	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 59 di atas jawaban responden menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (73,6%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya merasa berat untuk keluar dari organisasi saat ini, bahkan ketika menginginkannya.

**Tabel 60**

7. Pegawai sebaiknya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	6	6,6
3	Setuju	70	76,9
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 60 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 70 responden (76,9%) menyatakan setuju, 6 responden (6,6%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan

dominan setuju pegawai sebaiknya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat.

**Tabel 61**

8. Pegawai harus berpikir untuk tetap bekerja dalam organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	15	16,5
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	11	12,1
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 61 di atas, jawaban responden menunjukkan 11 responden (12,1%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 15 responden (16,5%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus berpikir untuk tetap bekerja dalam organisasi ini.

**Tabel 62**

9. Pegawai memiliki sedikit pilihan jika keluar dari organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	14	15,4
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 62 di atas jawaban responden menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 14 responden (15,4%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai memiliki sedikit pilihan jika keluar dari organisasi.

**Tabel 63**

10. Pegawai seharusnya merasa terlalu merugi jika meninggalkan organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	11	12,1
3	Setuju	66	72,5
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer 2022.

Berdasarkan tabel 63 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 66 responden (72,5 %) menyatakan setuju, 11 responden (12,1%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan pegawai seharusnya merasa terlalu merugi jika meninggalkan organisasi ini.

**Tabel 64**

11. Pegawai hendaknya merasa akan menghadapi permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan organisasi ini

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	8	8,8
2	Setuju	69	75,8
3	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolaha data primer , 2022.

Berdasarkan tabel 64 di atas jawaban responden menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 69 responden (75,8%) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya merasa akan menghadapi permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan organisasi ini.

**Tabel 65**

12. Pegawai harus sadar bahwa komitmen adalah hal yang penting untuk dilakukan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	6	6,6
3	Setuju	72	79,1
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 65 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 72 responden (79,1%) menyatakan setuju, 6 responden (6,6%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus sadar bahwa komitmen adalah hal yang penting untuk dilakukan.

**Tabel 66**

13. Pegawai harus berpikir masih ada tanggung jawab jika ingin keluar organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	71	78,0
4	Sangat Setuju	10	11,0
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 66 di atas jawaban responden menunjukkan 10 responden (11,0%) menyatakan sangat setuju, 71 responden (78,0%) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus berpikir masih ada tanggungjawab jika ingin keluar organisasi.



**Tabel 67**

14. Pegawai sebaiknya berkeinginan menghabiskan sisa karir pada organisasi ini			
No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	14	15,4
3	Setuju	68	74,7
4	Sangat Setuju	7	7,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 67 di atas jawaban responden menunjukkan 7 responden (7,7%) menyatakan sangat setuju, 68 responden (74,7%) menyatakan setuju, 14 responden (15,4%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya berkeinginan menghabiskan sisa karir pada organisasi ini.

**Tabel 68**

15. Organisasi ini berhak mendapatkan kesetiaan dari pegawai			
No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	7	7,7
3	Setuju	75	82,4
4	Sangat Setuju	7	7,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 68 di atas jawaban responden menunjukkan 7 responden (7,7%) menyatakan sangat setuju, 75 responden (82,4%) menyatakan setuju, 7 responden (7,7%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju organisasi ini berhak mendapatkan kesetiaan dari pegawai.

#### 4) Variabel Kinerja

Distribusi jawaban responden terhadap kuesioner variabel Kinerja (Y) disajikan melalui tabel berikut :

**Tabel 69**

1. Pegawai harus memenuhi target kuantitas kerjanya

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	6	6,6
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	18	19,8
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer 2022.

Berdasarkan tabel 69 di atas jawaban responden menunjukkan 18 responden (19,8%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 6 responden (6,6%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus memenuhi target kuantitas kerjanya.

**Tabel 70**

2. Pegawai harus memenuhi tugas yang telah diberikan oleh organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	3,3
2	Cukup Setuju	8	6,6
3	Setuju	68	70,3
4	Sangat Setuju	13	19,8
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 70 di atas menunjukkan 13 responden (19,8%) menyatakan sangat setuju, 68 responden (70,3%) menyatakan setuju, 8 responden (6,6%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus memenuhi tugas yang telah diberikan oleh organisasi

**Tabel 71**

3. Pegawai harus bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	10	11,0
3	Setuju	65	71,4
4	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 71 di atas menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 65 responden (71,4%) menyatakan setuju, 10 responden (11,0%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan.

**Tabel 72**

4. Pegawai harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	10	11,0
2	Setuju	65	71,4
3	Sangat Setuju	16	17,6
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 72 di atas jawaban responden menunjukkan 16 responden (17,6%) menyatakan sangat setuju, 65 responden (71,4%) menyatakan setuju, 10 responden (11,1%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.

**Tabel 73**

5. Pegawai sebaiknya dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	12	13,2
3	Setuju	61	67,0
4	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 73 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 61 responden (67,0%) menyatakan setuju, 12 responden (13,2%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

**Tabel 74**

6. Pegawai sebaiknya mampu bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang mengawasi

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	9	9,9
2	Setuju	67	73,6
3	Sangat Setuju	15	16,5
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 74 di atas jawaban responden menunjukkan 15 responden (16,5%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (73,6%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya mampu bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang mengawasi.

**Tabel 75**

7. Pegawai harus teliti dalam pekerjaannya

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Cukup Setuju	14	15,4
2	Setuju	62	68,1
3	Sangat Setuju	15	16,5
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 75 di atas jawaban responden menunjukkan 15 responden (16,5%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 14 responden (15,4%) menyatakan cukup setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus teliti dalam pekerjaannya.

**Tabel 76**

8. Pegawai hendaknya bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	11	12,1
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	14	15,4
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 76 di atas jawaban responden menunjukkan 14 responden (15,4%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 11 responden (12,1%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai hendaknya bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat.

**Tabel 77**

9. Pegawai harus dapat bekerja tepat waktu

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	12	13,2
3	Setuju	61	67,0
4	Sangat Setuju	16	17,6
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 77 di atas jawaban responden menunjukkan 16 responden (17,6%) menyatakan sangat setuju, 61 responden (67,0%) menyatakan setuju, 12 responden (13,2%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus dapat bekerja tepat waktu.

**Tabel 78**

10. Pegawai sebaiknya mampu mengatur waktu kerja sesuai target

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	8	8,8
3	Setuju	68	74,7
4	Sangat Setuju	13	14,3
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 78 di atas jawaban responden menunjukkan 13 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju, 68 responden (74,7%) menyatakan setuju, 8 responden (8,8%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya mampu mengatur waktu kerja sesuai target.

**Tabel 79**

11. Pegawai harus berpikir bahwa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat penting

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	9	9,9
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 79 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus berpikir bahwa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat penting.

**Tabel 80**

12. Pegawai sebaiknya tidak menggunakan waktu kerja untuk kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	11	12,1
3	Setuju	66	72,5
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 80 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, 66 responden (72,5%) menyatakan setuju, 11 responden (12,1%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai sebaiknya tidak menggunakan waktu kerja untuk kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan.

**Tabel 81**

13. Pegawai harus bekerja dengan transparan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	3	3,3
2	Cukup Setuju	18	19,8
3	Setuju	58	63,7
4	Sangat Setuju	12	13,2
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 81 di atas jawaban responden menunjukkan 12 responden (13,2%) mentakan sangat setuju, 58 responden (63,7%) menyatakan setuju, 18 responden (19,8%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (3,3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan setuju pegawai harus bekerja dengan transparan.

**Tabel 82**

14. Pegawai harus mematuhi perintah yang diberikan oleh pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	10	11,0
3	Setuju	62	68,1
4	Sangat Setuju	17	18,7
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 82 di atas jawaban responden menunjukkan 17 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, 62 responden (68,1%) menyatakan setuju, 10 rsponden (11,0%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus mematuhi perintah yang diberikan oleh pimpinan.



**Tabel 83**

15. Pegawai harus mengikuti peraturan organisasi yang telah ditetapkan

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	1	1,1
2	Cukup Setuju	9	9,9
3	Setuju	70	76,9
4	Sangat Setuju	11	12,1
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 83 di atas jawaban responden menunjukkan 11 responden (12,1%) menyatakan sangat setuju, 70 responden (76,9%) menyatakan setuju. 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus mengikuti peraturan organisasi yang telah ditetapkan.

**Tabel 84**

16. Pegawai harus dapat mempertanggung jawabkan hasil pekerjaannya

No	Alternatif Jawaban	Frequency	Percent
1	Tidak Setuju	2	2,2
2	Cukup Setuju	9	9,9
3	Setuju	64	70,3
4	Sangat Setuju	16	17,6
Total		91	100,0

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel 84 di atas jawaban responden menunjukkan 16 responden (17,6%) menyatakan sangat setujum 64 responden (70,3%) menyatakan setuju, 9 responden (9,9%) menyatakan cukup setuju, 2 responden (2,2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan dominan setuju pegawai harus dapat mempertanggung jawabkan hasil pekerjaannya.

#### 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

peneliti melakukan pengujian uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov. Hasil data dikatakan normal jika *Asymp. Sig (2 tailed)* menunjukkan signifikasin ( $>0,05$ ). Hasil dapat dilihat pada tabael berikut ini :

**Tabel 85**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		KOMPETENSI (X1)	BUDAYA ORGANISASI (X2)	KOMITMEN ORGANISASI (Z)	KINERJA (Y)
N		91	91	91	91
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	72.4396	60.1648	60.0440	64.2198
	Std. Deviation	3.70648	2.82160	2.88256	3.52705
Most Extreme Differences	Absolute	.078	.083	.084	.086
	Positive	.071	.075	.084	.086
	Negative	-.078	-.083	-.069	-.078
Test Statistic		.078	.083	.084	.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.158 <sup>c</sup>	.124 <sup>c</sup>	.095 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Pengolahan data primer, 2022

Hasil uji tabel menunjukkan bahwa nilai signifikan *Asymp.Sig (2-tailed)* menunjukkan bahwa nilai signifikan ( $>0,05$ ), dimana nilai variabel kompetensi ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,200 , nilai variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,158, nilai variabel komitmen organisasi ( $Z$ ) sebesar 0,124, nilai variabel kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,950. Karena semua varibel lebih besar dari (0,05) maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut distribusi datanya dapat dikatakan normal.

### b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah keempat variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear.

**Tabel 86**  
**Uji Linearitas Kompetensi dan Kinerja Pegawai**

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
KINERJA (Y) * KOMPETENSI (X1)	Between	(Combined)	525.753	17	30.927	3.802	.000
	Groups	Linearity	390.900	1	390.900	48.05	.000
		Deviation from Linearity	134.853	16	8.428	1.036	.431
		Within Groups	593.851	73	8.135		
		Total	1119.604	90			

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Hasil uji tabel di atas menunjukkan nilai pengujian dengan *Test of Linearity* yang disajikan dengan *ANOVA Table* dengan taraf signifikan 0,431 menunjukkan lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan  $0,431 > 0,05$  menggambarkan variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) dengan kinerja pegawai adalah linear.

**Tabel 87**  
**Uji Linearitas Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
KINERJA (Y) * BUDAYA ORGANISASI (X2)	Between	(Combined)	652.418	12	54.368	9.077	.000
	Groups	Linearity	590.926	1	590.926	98.65	.000
		Deviation from Linearity	61.492	11	5.590	.933	.514
		Within Groups	467.186	78	5.990		
		Total	1119.604	90			

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Hasil uji tabel di atas menunjukkan nilai pengujian dengan *Test fo Linearity* yang disajikan dengan *ANOVA Table* dengan taraf signifikan 0,514 menunjukkan lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan  $0,514 > 0,05$  menggambarkan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai linear.

**Tabel 88**  
**Uji Linearitas Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai**  
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA (Y) * KOMITMEN ORGANISASI (Z)	Between	(Combined)	582.373	14	41.598	5.885	.000
	Groups	Linearity	502.681	1	502.681	71.11	.000
		Deviation from Linearity	79.692	13	6.130	.867	.590
		Within Groups	537.231	76	7.069		
Total			1119.604	90			

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Hasil uji tabel di atas menunjukkan nilai pengujian dengan *Test of Linearity* yang disajikan dengan *ANOVA Table* dengan taraf signifikan 0,590 menunjukkan lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan  $0,590 > 0,05$  menggambarkan variabel komitmen organisasi (Z) dengan kinerja pegawai linear.

### c. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya multikolonieritas adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawan *variance inflation factor* (VIF), jika VIF yang dihasilkan diantara 1 -1 0 maka tidak terjadi multikolonieritas. Berikut dapat dilihat hasil :

**Tabel 89**  
**Hasil uji Multikolonieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-9.502	5.380		-1.766	.081		
	KOMPETENSI (X1)	.144	.072	.152	2.014	.047	.636	1.573
	KOMITMEN ORGANISASI (Z)	.463	.088	.378	5.270	.000	.701	1.426
	BUDAYA ORGANISASI (X2)	.590	.092	.472	6.399	.000	.665	1.505

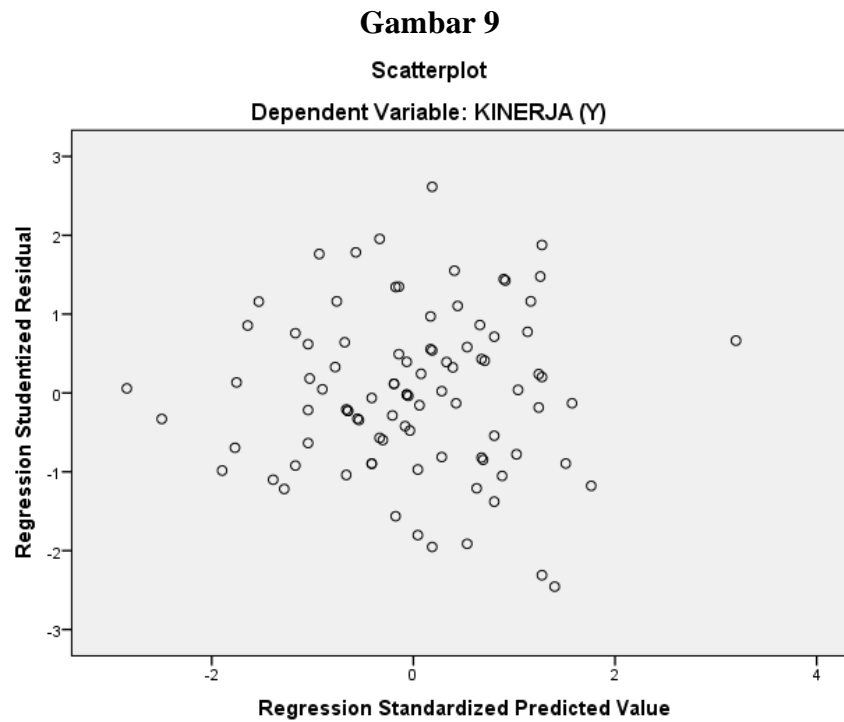
a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil menunjukkan bahwa nilai VIF kompetensi sebesar 1,573, budaya organisasi sebesar 1,426, dan komitmen organisasi sebesar 1,505 dimana berada pada kisaran 1-10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas.

#### **d. Uji Heterokedastisitas**

Pengujian heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah model regresi dalam penelitian ini terjadi ketidaksamaan *variance* dan *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dalam penelitian ini dengan melihat pada grafik plot.



Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan grafik plot atau gambar dapat disimpulkan bahwa titik – titik tidak membentuk pola dan tersebar. Tidak ada pola yang jelas dan juga titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga tidak terjadi masalah heterokesdatisitas.

## 5. Hasil Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dianalisis masing – masing jalur pengaruh baik langsung maupun tidak langsung antar variabel adalah sebagai berikut :

### a. Pengaruh Langsung

#### 1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas (Hipotesis 1)

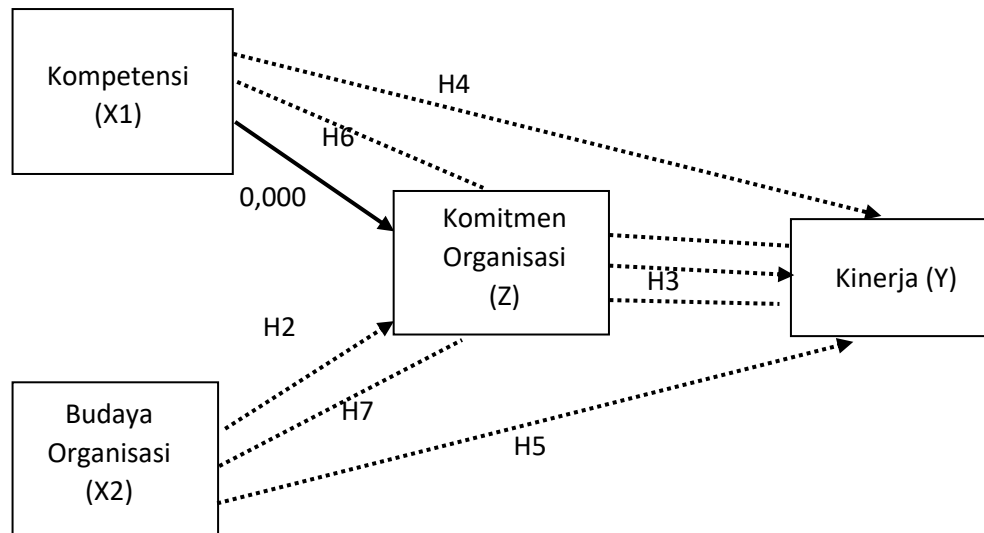
Tabel di bawah ini menunjukkan hasil analisis jalur pengaruh langsung antar variabel. Besarnya hubungan atau pengaruh ditunjukkan oleh koefisien *Beta*, besarnya presentase sumbangan variabel bebas dalam mempengaruhi perubahan turun naik (variasi) variabel terikat ditunjukkan oleh  $R^2$ , dan signifikan pengaruh tersebut ditunjukkan oleh probabilitas = *Asymp.Sig*, jika *Asymp.Sig* ,0,05 maka  $H_0$  ditolak, artinya memang ada hubungan dan pengaruh yang kuat.

**Tabel 90**  
**Pengaruh Langsung antara Kompetensi dengan Komitmen Organisasi**

Jalur	Koefisien <i>Beta</i>	<i>Asymp.Sig</i>	$R^2$
Kompetensi – Komitmen Organisasi	0,495	0,000	0,245

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

**Gambar 10**  
**Pengaruh Langsung antara Kompetensi dengan Komitmen Organisasi**



Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Keterangan :

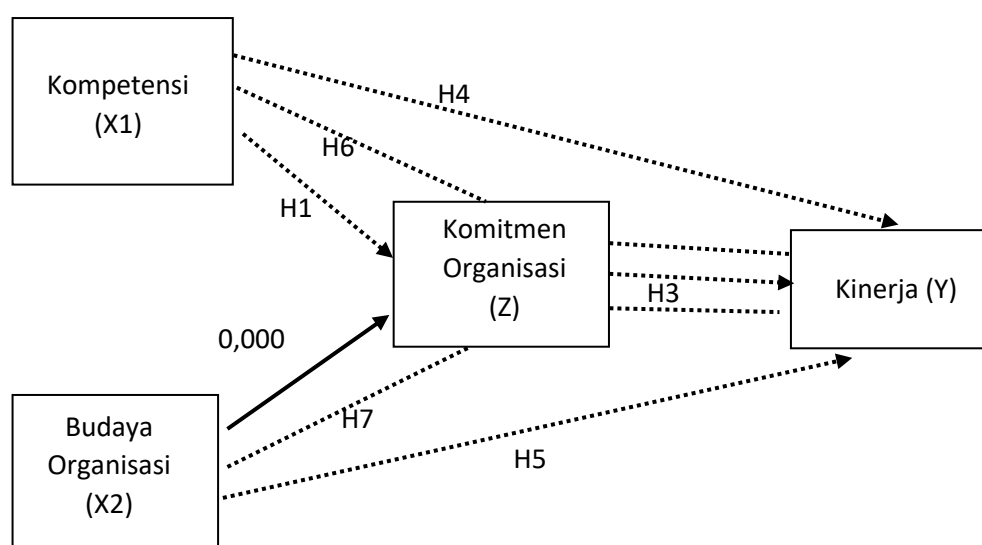
Artinya ada pengaruh langsung kompetensi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,495 atau 49,50% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi sebesar 50,50%. Dengan demikian jika kompetensi meningkat maka komitmen organisasi juga meningkat.



2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 91**  
**Pengaruh Langsung antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi**

Jalur	Koefisien <i>Beta</i>	<i>Asymp.Sig</i>	$R^2$
Budaya Organisasi – Komitmen Organisasi	0,459	0,000	0,211



Sumber : Pengolahan data primer, 2022

**Gambar 11**  
**Pengaruh Langsung antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi**

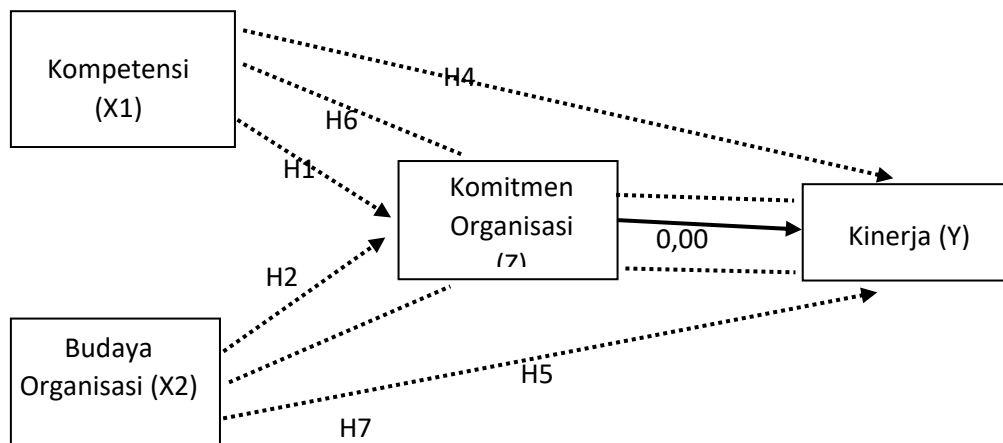
Keterangan :

Artinya ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,459 atau 45,90% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi sebesar 54,10%. Dengan demikian jika budaya organisasi meningkat maka komitmen organisasi juga meningkat.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap kinerja Pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 92**  
Pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Jalur	Koefisien <i>Beta</i>	<i>Asymp.Sig</i>	$R^2$
Komitmen Organisasi - Kinerja	0,670	0,000	0,449



Sumber : Pengolahan data primer, 2022

**Gambar 12**  
Pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja

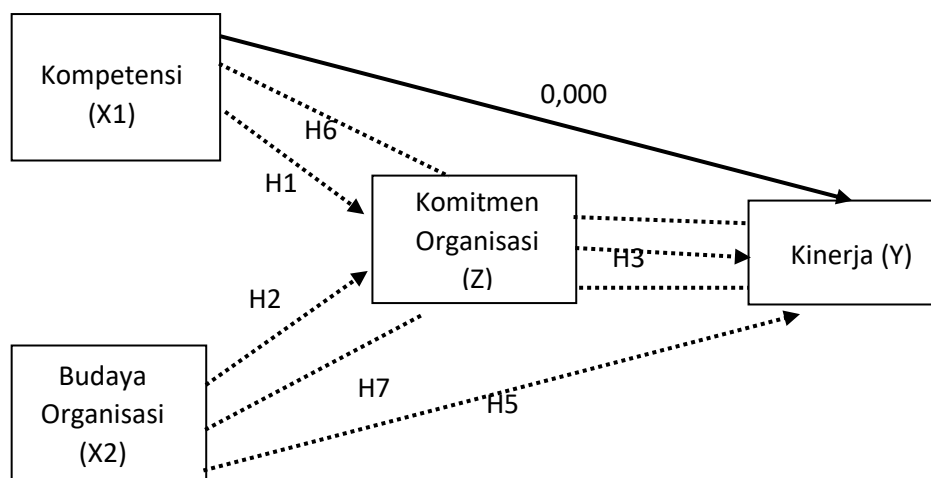
Keterangan :

Artinya ada pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,670 atau 67,00% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain komitmen organisasi sebesar 33,00%. Dengan demikian jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja juga meningkat.

**4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas**

**Tabel 93**  
**Pengaruh langsung antara Kompetensi dengan Kinerja**

Jalur	Koefisien <i>Beta</i>	<i>Asymp.Sig</i>	$R^2$
Kompetensi - Kinerja	0,591	0,000	0,349



Sumber : Pengolahan data primer, 2022

**Gambar 13**  
**Pengaruh langsung antara Kompetensi dengan Kinerja**

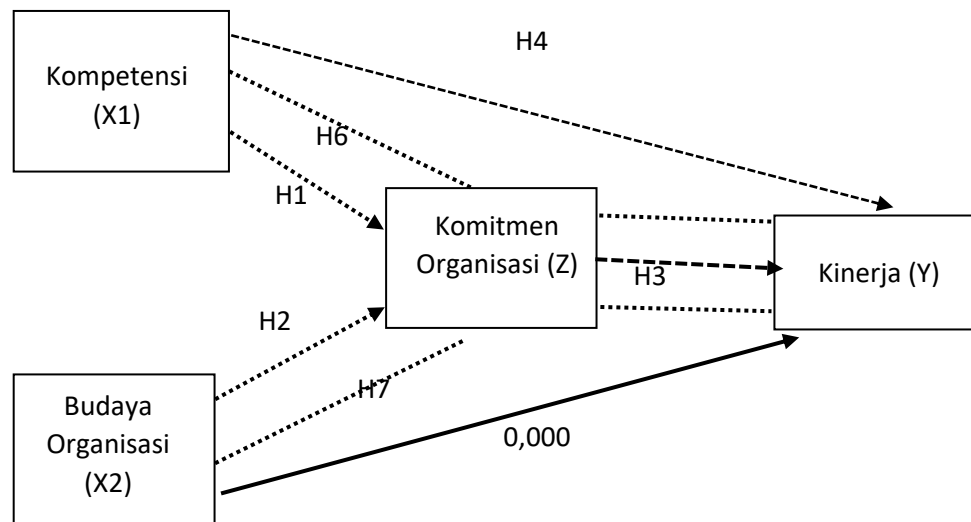
Keterangan :

Artinya ada pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,591 atau 59,10% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi sebesar 40,9%. Dengan demikian jika kompetensi meningkat maka kinerja juga meningkat.

5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 94**  
Pengaruh langsung antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

Jalur	Koefisien <i>Beta</i>	<i>Asymp.Sig</i>	$R^2$
Budaya Organisasi - Kinerja	0,726	0,000	0,528



Sumber : Pengolahan data primer, 2022

**Gambar 14**  
Pengaruh langsung antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

Keterangan :

Artinya ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara positif signifikan, karena *Asymp.Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,726 atau 72,60% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi sebesar 27,40%. Dengan demikian jika budaya organisasi meningkat maka kinerja juga meningkat.

Dari beberapa tabel di atas dapat disimpulkan hipotesis yang berbunyi :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, dapat diterima.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, dapat diterima.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, dapat diterima.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, dapat diterima.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, dapat diterima.

**b. Pengaruh tidak langsung**

**6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas (Hipotesis 6)**

Untuk menguji pengaruh variable *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable. Berikut adalah model hasil analisis jalur.

**1) Persamaan Model 1**

**Tabel 95**  
**Persamaan Model 1**  
**Analisis Jalur Kompetensi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

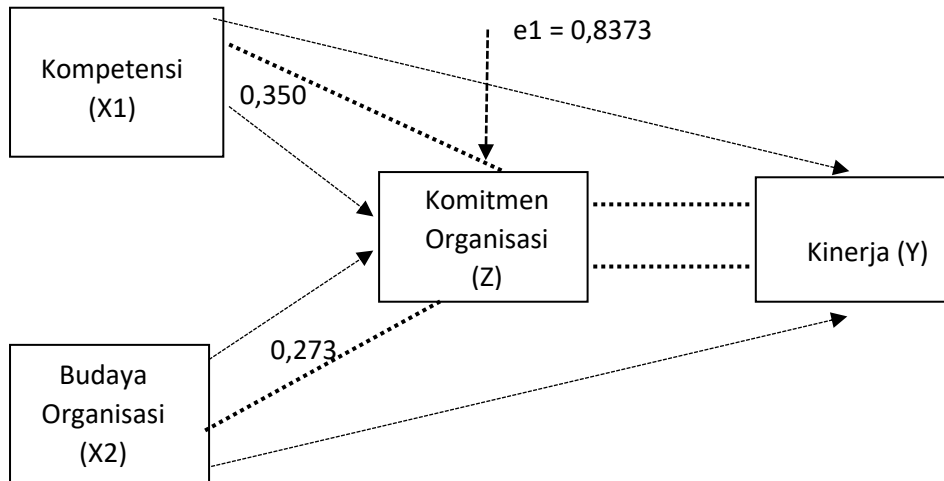
<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 <sup>a</sup>	,299	,283	2,44153

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X1), BUDAYA ORGANISASI (X2)

Sumber : Pengolahan data primer, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu X1 sebesar 0,350 dan variabel X2 yaitu sebesar 0,273 dengan Nilai X1 *Asymp.Sig F* = 0,001 dan X2 *Asymp.Sig F* = 0,011 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, nilai R<sup>2</sup> yang terdapat pada tabel adalah sebesar 0,299. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh X1 dan X2 terhadap Z adalah sebesar 29,90%, sementara sisanya 70,10% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Selanjutnya, untuk nilai el dapat

dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{1 - 0,299} = 0,8373$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut :



**Gambar 15**  
**Persamaan Model 1**  
**Analisis Jalur Kompetensi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

## 2) Persamaan Model 2

**Tabel 96**  
**Persamaan Model 2**  
**Analisis Jalur Kompetensi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

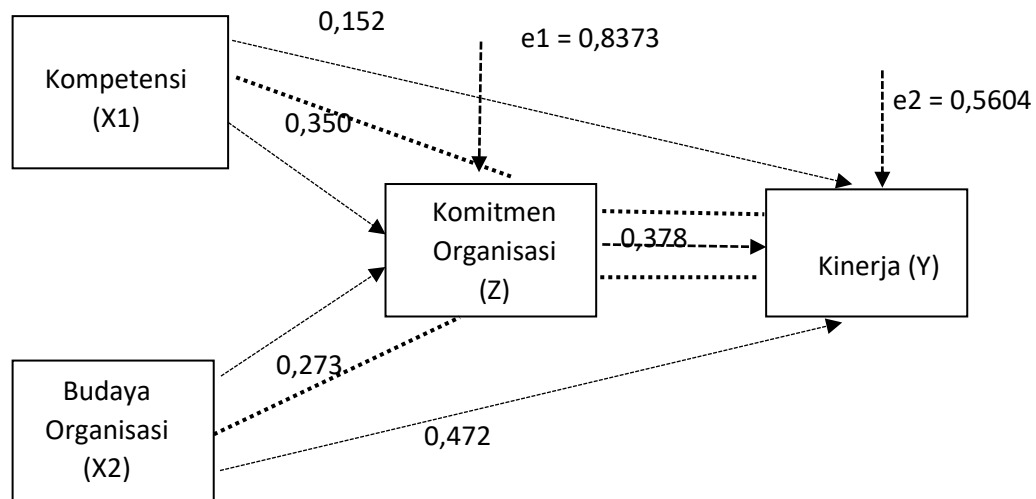
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 <sup>a</sup>	,686	,675	2,01091

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI (Z), BUDAYA ORGANISASI (X2), KOMPETENSI (X1)

Sumber : Pengolahan data primer,2022.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu X1 sebesar 0,152, variabel X2 yaitu sebesar 0,472 dan variabel Z

yaitu sebesar 0.378 dengan Nilai  $X1$  *Asymp.Sig F* = 0,047,  $X2$  *Asymp.Sig F* = 0,000 dan  $Z$  *Asymp.Sig F* = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, nilai  $R^2$  yang terdapat pada tabel adalah sebesar 0,686. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh  $X1$ ,  $X2$  dan  $Z$  terhadap  $Y$  adalah sebesar 68,60%, sementara sisanya 31,40% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Selanjutnya, untuk nilai  $e2$  dapat dicari dengan rumus  $e2 = \sqrt{1} - 0,686 = 0,5603$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagai berikut :



**Gambar 16**  
**Persamaan Model 2**  
**Analisis Jalur Kompetensi terhadap Kinerja dengan Komitmen**  
**Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X1$  terhadap  $Y$  sebesar 0,152 sedangkan pengaruh tidak langsung  $X1$  melalui  $Z$  terhadap  $Y$  dengan nilai beta  $Z$  terhadap  $Y$  yaitu :  $0,350 \times 0,378 = 0,132$ . Maka pengaruh total yang diberikan  $X1$  terhadap  $Y$  adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,152 + 0,132 = 0,284$ . berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui



bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Z mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.

**7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas (Hipotesis 7)**

Untuk menguji pengaruh variable *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable. Berikut adalah model hasil analisis jalur.

**1. Persamaan Model 1**

**Tabel 97**  
**Persamaan Model 1**  
**Analisis Jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan**  
**Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

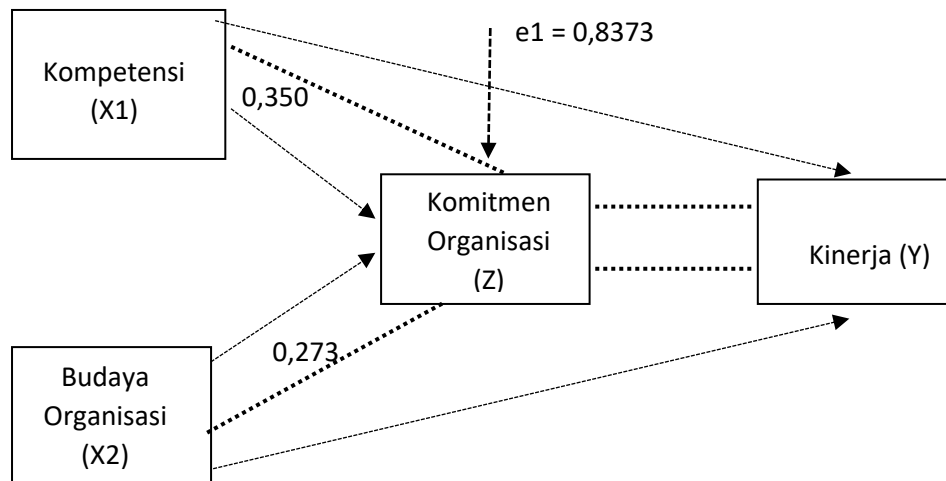
<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
xd	,546 <sup>a</sup>	,299	,283	2,44153

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X1), BUDAYA ORGANISASI (X2)

Sumber : Pengolahan data primer, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu X1 sebesar 0,350 dan variabel X2 yaitu sebesar 0,273 dengan Nilai X1 *Asymp.Sig F* = 0,001 dan X2 *Asymp.Sig F* = 0,011 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, nilai R<sup>2</sup> yang terdapat pada tabel adalah sebesar 0,299. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh X1 dan X2 terhadap Z adalah sebesar

29,90%, sementara sisanya 70,10% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Selanjutnya, untuk nilai  $e_1$  dapat dicari dengan rumus  $e_1 = \sqrt{1 - 0,299} = 0,8373$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut :



**Gambar 17**  
**Persamaan Model 1**  
**Analisis Jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan**  
**Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

## 2. Persamaan Model 2

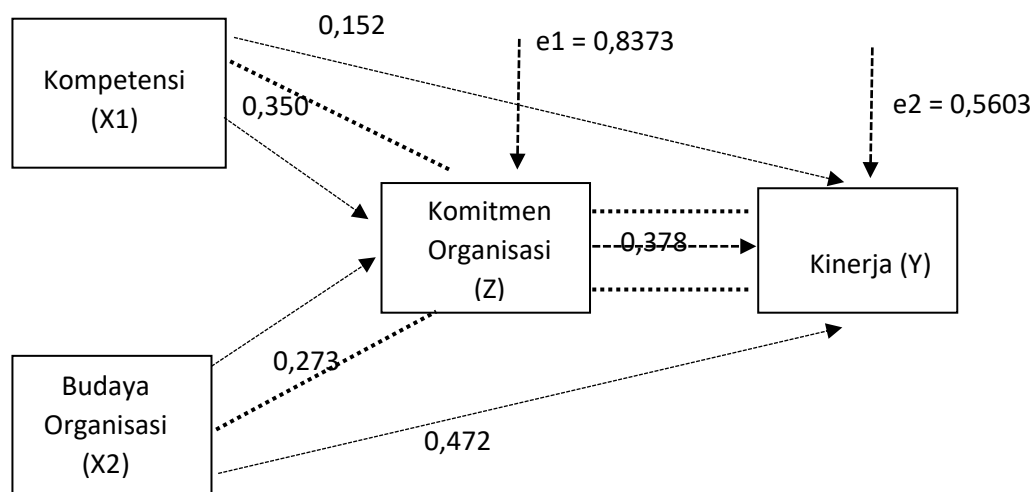
**Tabel 98**  
**Persamaan Model 2**  
**Analisis Jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan**  
**Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 <sup>a</sup>	,686	,675	2,01091

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI (Z), BUDAYA ORGANISASI (X2), KOMPETENSI (X1)

Sumber : Pengolahan data primer, 2022.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu X1 sebesar 0,152, variabel X2 yaitu sebesar 0,472 dan variabel Z yaitu sebesar 0,378 dengan Nilai X1 *Asymp.Sig F* = 0,047, X2 *Asymp.Sig F* = 0,000 dan Z *Asymp.Sig F* = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, nilai  $R^2$  yang terdapat pada tabel adalah sebesar 0,686. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y adalah sebesar 68,60%, sementara sisanya 31,40% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Selanjutnya, untuk nilai  $e_2$  dapat dicari dengan rumus  $e_2 = \sqrt{1 - 0,686} = 0,5603$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagai berikut :



**Gambar 18**  
**Persamaan Model 1**  
**Analisis Jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan**  
**Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening***

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y sebesar 0,472 sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Z terhadap Y dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu :  $0,273 \times 0,378 = 0,103$ . Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung

yaitu :  $0,472 + 0,472 = 0,575$ . berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Z mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.

Dari tabel – tabel di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi : terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dapat diterima.

### **c. Pembahasan**

#### **1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel kompetensi terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan analisis jalur bahwa ada pengaruh langsung kompetensi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.

Berdasarkan dari analisis jawaban kuesioner bahwa ada peran kompetensi terutama dalam hal pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan yang dimiliki pegawai itu sendiri. Dari hasil ini menunjukkan pegawai telah melakukan pekerjaan dengan kemampuan yang maksimal dan penuh tanggung jawab. Selain itu juga pegawai diharapkan memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah secara efektif demi menunjang pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buyung dkk (2019) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi, dengan demikian kompetensi berpengaruh cukup kuat terhadap komitmen organisasi. Sejalan dengan pendapat Wibowo (2017) dimana kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Diikuti dengan beberapa prinsip dasar kompetensi bagi pegawai yaitu motif sebagai sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang, sifat sebagai karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi, konsep diri sebagai citra diri seseorang, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa kompetensi dan komitmen organisasi masih dalam kategori rata – rata baik. Dan diharapkan kompetensi lebih konsisten dan konsekuen dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Disamping itu adanya pengaruh langsung kompetensi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditentukan oleh faktor kompetensi. Jika adanya kecenderungan peningkatan atas kompetensi maka komitmen organisasi juga meningkat.

**2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan analisis jalur bahwa ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.

Berdasarkan dari hasil analisis jawaban kuesioner dapat dijelaskan bahwa yang menunjukkan organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan bahwa ketika seorang pegawai merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula tercipta kesepakatan yang tinggi dan dapat meningkatkan kinerja pegawai mengenai apa yang diyakini dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buyung dkk (2019) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan demikian budaya organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap komitmen organisasi. Sejalan dengan pendapat Munandar (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan cara – cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola – pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian – bagian organisasi. Sehingga perlunya upaya – upaya dalam peningkatan budaya organisasi.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi masih dalam kategori rata – rata baik. Dan diharapkan budaya organisasi lebih konsisten dan konsekuen dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Disamping itu adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditentukan oleh faktor budaya organisasi. Jika adanya kecenderungan peningkatan atas budaya organisasi maka komitmen organisasi juga meningkat.

**3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan analisis jalur bahwa ada pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.

Komitmen organisasi memiliki fungsi sebagai hal penting bagi organisasi terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Untuk memperoleh komitmen organisasi yang tinggi, diperlukan kondisi yang memadai untuk mencapainya. Berdasarkan hasil analisis jawaban kuesioner menunjukkan bahwa rasa bangga menjadi bagian di dalam instansi merupakan faktor pendukung kinerja. Oleh karena itu, hubungan pegawai harus terjalin dengan baik, secara individu, masyarakat, dan

organisasi. Dengan memperhatikan prinsip dasar komitmen organisasi seperti adanya keinginan untuk terikat pada organisasi, kesadaran biaya yang harus ditanggung dan suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi merupakan suatu konsep yang menempatkan pegawai sebagai ujung tombak pergerakan roda organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buyung dkk (2019) menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan demikian komitmen organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditentukan oleh faktor budaya organisasi. Jika adanya kecenderungan peningkatan atas budaya organisasi maka komitmen organisasi juga meningkat.

#### **4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada DPPKb Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan analisis jalur bahwa ada pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.



Berdasarkan dari hasil analisis jawaban kuesioner menunjukkan pegawai telah melakukan pekerjaan dengan kemampuan yang maksimal dan penuh tanggung jawab. Sejalan dengan fungsi kompetensi itu sendiri yaitu untuk menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai, mendorong pegawai mendapatkan dan menerapkan *skill* serta *knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buyung dkk (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan demikian kompetensi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa diharapkan kompetensi lebih konsisten dan konsekuen dalam mempengaruhi kinerja. Disamping itu adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa kinerja dapat ditentukan oleh faktor kompetensi. Jika adanya kecenderungan peningkatan atas kompetensi maka kinerja juga meningkat.

#### **5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan analisis jalur bahwa ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.

Berdasarkan dari hasil analisis jawaban kuesioner yang menunjukkan budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi baik, menumbuhkan semangat kebersamaan dan meningkatkan kinerja pegawai serta secara umum pegawai mampu menjalankan budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi yang tentunya tidak lepas dari prinsip dasar budaya organisasi sendiri yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, beorientasi kepada hasil, manusia, tim, agresivitas, dan stabilitas.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iswahyudi (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh yang antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan demikian budaya organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap komitmen organisasi. Karena pada dasarnya budaya organisasi memiliki tujuan akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa kinerja dapat ditentukan oleh faktor budaya organisasi. Jika adanya kecenderungan peningkatan atas budaya organisasi maka kinerja juga meningkat.

**6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* menggunakan analisis jalur ada nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kompetensi melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buyung dkk (2019) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Artinya apabila semakin tinggi kompetensi yang dilakukan pegawai dan dimediasi oleh komitmen organisasi dan pegawai telah mempunyai komitmen terhadap organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di organisasi lain.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa kompetensi dan kinerja masih dalam kategori rata – rata baik. Dan diharapkan kompetensi lebih konsisten dan konsekuen dalam mempengaruhi kinerja pegawai atau kondisi amat baik. Disamping itu adanya pengaruh tidak langsung kompetensi dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja secara positif dan signifikan,

ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditentukan oleh faktor kompetensi melalui komitmen organisasi. Jika adanya kecenderungan peningkatan perilaku atas kompetensi dan komitmen organisasi maka kinerja juga meningkat.

**7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* menggunakan analisis jalur ada nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan hipotesis pada penelitian terbukti atau hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buyung kk (2019) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Semakin tinggi budaya organisasi yang dilakukan pegawai dan dimediasi oleh komitmen organisasi dan pegawai telah mempunyai komitmen terhadap organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di organisasi lain.

Berdasarkan fenomena yang ada dari hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi dan kinerja masih dalam kategori rata – rata baik. Dan diharapkan budaya organisasi yang baik harus diikuti dengan ketaatan pegawai pada komitmen organisasi dengan dibarengi sistem pekerjaan yang sesuai, hubungan sosial (interaksi ) dengan rekan kerja dan pimpinan terjalin dengan baik sehingga dapat dilihat sejauh mana pegawai berniat untuk memelihara keanggotaanya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya. Disamping itu adanya pengaruh langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja secara positif dan signifikan, ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditentukan oleh faktor budaya organisasi. Jika adanya kecendrungan peningkatan perilaku atas budaya organisasi dan komitmen organisasi maka kinerja juga meningkat.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turu – naik) sebesar 0,495 atau 49,50% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi sebesar 50,50%. Dengan demikian jika kompetensi meningkat maka komitmen organisasi juga meningkat.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,459 atau 45,90% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi sebesar 54,10%. Dengan demikian jika budaya organisasi meningkat maka komitmen organisasi juga meningkat.
3. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,670 atau 67,00% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain komitmen organisasi sebesar 33,00%. Dengan demikian jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja juga meningkat.
4. Kompetensi berpengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja secara positif dan signifikan, karena *Asymp. Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat

pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,591 atau 59,10% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi sebesar 40,9%. Dengan demikian jika kompetensi meningkat maka kinerja juga meningkat.

5. Budaya organisasi berpengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara positif signifikan, karena *Asymp.Sig* = 0,000 lebih kecil dari 0,05 tingkat pengujian, dengan kemampuan mempengaruhi variasi (perubahan turun – naik) sebesar 0,726 atau 72,60% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi sebesar 27,40%. Dengan demikian jika budaya organisasi meningkat maka kinerja juga meningkat.
6. Kompetensi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu sebesar 0,350 Nilai *Asymp.Sig*  $F = 0,001$  lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, nilai  $R^2$  yang terdapat pada tabel adalah sebesar 0,299. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh  $X_1$  terhadap  $Z$  adalah sebesar 29,90%, sementara sisanya 70,10% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Selanjutnya, untuk nilai  $e_1$  dapat dicari dengan rumus  $e_1 = \sqrt{1 - 0,299} = 0,8373$ . Diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_1$  terhadap  $Y$  sebesar 0,472 sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $Z$  terhadap  $Y$  dengan nilai beta  $Z$  terhadap  $Y$  yaitu :  $0,273 \times 0,378 = 0,103$ . Maka pengaruh total yang diberikan  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,472 + 0,103 = 0,575$ . berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh

langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Z mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.

7. Budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu variabel X2 yaitu sebesar 0,273 dengan Nilai *Asymp.Sig F* = 0,011 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, nilai  $R^2$  yang terdapat pada tabel adalah sebesar 0,299. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh X2 terhadap Z adalah sebesar 29,90%, sementara sisanya 70,10% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Selanjutnya, untuk nilai  $e1$  dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{1 - 0,299} = 0,8373$ . Diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y sebesar 0,472 sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Z terhadap Y dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu :  $0,273 \times 0,378 = 0,103$ . Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,472 + 0,103 = 0,575$ . berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Z mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.



## B. Saran

Peneliti memberikan saran yang nantinya diharapkan memberikan manfaat bagi DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas sebagai berikut:

1. Diharapkan Kepala Dinas dapat meyakinkan dan menggerakkan pegawainya agar mau bekerja sama dalam meningkatkan kompetensi dan selalu turut serta dalam kegiatan yang dapat memberikan kontribusi yang besar untuk tercapainya kinerja yang baik, karena ada pengaruh komitmen organisasi dengan kompetensi dan kinerja pegawai.
2. Dari faktor budaya organisasi baik DPPKB Kota Lubukliggau maupun DPPKB Kabupaten Musi Rawas sebaiknya meningkatkan solidaritas dan kekompakkan untuk menstimulasi semangat pegawai dan kreatifitas pegawai untuk meningkatkan kinerja.
3. Dari faktor komitmen organiasasi sebaiknya dilaksanakan pertemuan rutin setiap bulannya guna meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai serta diharapkan pegawai bersikap loyalitas terhadap pimpinan dan organisasi tempatnya bekerja. Diperlukan adanya aturan yang mengikat yang disertai dengan adanya *punishment* dalam suatu organisasi agar komitmen organisasi para anggota dapat meningkat.
4. Diharapkan kinerja yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkat, artinya pegawai memberikan hasil kerja yang baik dan optimal dengan dari pencapaian target kerja.
5. Untuk penelitan selanjutnya sebaiknya memperdalam pengetahuan dalam menjabarkan, menguraikan permasalahan dalam setiap variabel agar lebih mudah memahami permasalahan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bintoro. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Gava Media.
- Busro, Muhammad .2020. *Teori – Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Didit Supriyadi, 2017. Pengaruh Motivasi dan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan Bank, ISSN 2541-397X.
- Edison, Emron dkk2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung : Alfabeta.
- Fahmi Irham 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung : Alfabeta.
- Fitri, Ratih Yunita.2020. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Lubuklinggau dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.
- Ghiyats, Fatimah dkk, 2020. *The Effect of Competence and Motivation of Employee Performance With Organizational Commitment as Intervening Variables in PT. Maleo Kreatif Indonesia*. ISSN No-246-2165.
- Hakim, Adi Lukman, 2018. *The Effect of Work Stresson Turnover Intention with Work Satisfaction and Commitment as Intervening Variable (Study at PT Infomedia Solusi Humanika in Malang*. ISSN 222-2839.
- Iswahyudi, 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT Perpustakaan Universitas Jember, Vol 11, No 1 Januari 2017.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik )*. Cetakan Ke Empat. Depok : Raja Grafindo Persada.
- Permana, Buyung Satria dkk. 2019. Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* Pada PT PAG. ISSN.2503.4367
- Priansa Donni Juni (2017). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung : Alfabeta.
- Rahayuningsih, 2018 . Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerjam Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di Instansi X).Vol 12, No 3 September 2018.
- Riduwan dkk 2017. *Pengantar Statistika*. Bandung : Alfabeta.

- Riduwan dkk 2021. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (analisis Jalur)*. Bandung : Alfabeta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak . 2019. *Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok : Rajagrafindo Persada.
- Sujarweni Wiratna 2020. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta : Pustaka Barupress.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke -17. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno Edy (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group
- Sutrisno Edy (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi. 5. Cetakan. 12. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Yusur, Ria Mardiana dkk, 2017. *Komitmen Organisasi*. Makasar : Nas Media Pustaka.

## LAMPIRAN

# KUESIONER

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DPPKB KOTA LUBUKLINGGAU DAN KABUPATEN MUSI RAWAS

### I. Karakteristik Responden

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari bersedia mengisi daftar isian berikut dengan cara memberikan jawaban atau mengisi tanda (X) sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1. No. Responden :
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
3. Usia : 1. 15-25 2. 26-35 3. 36-45 4. 46-55 5. >55
4. Pendidikan Terakhir : 1. SMA 2. D3 3. S1 4. S2
5. Status Pekerjaan : 1. ASN 2. Non ASN

**II. Pernyataan – pernyataan dibawah ini didesain untuk mengetahui atribut atau indikator Kompetensi, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening Pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.**

Berilah tanda (X) pada jawaban yang anda pilih

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

### III. Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>Pengetahuan</b>					
1.	Pegawai harus mempunyai pengetahuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki					
2.	Pegawai harus didukung dengan pengetahuan teknologi sesuai pekerjaan					
3.	Pegawai harus didukung dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan dasar pekerjaan					
<b>B.</b>	<b>Pemahaman</b>					
4.	Pegawai harus memahami standar operasional kerja organisasi					
5.	Pegawai sebaiknya mampu terus melakukan pengembangan dengan kemampuan yang dimiliki					
6.	Pegawai harus memahami dan menguasai teori dari pekerjaan yang dilakukan					
<b>C.</b>	<b>Kemampuan</b>					
7.	Pegawai harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul					
8.	Pegawai sebaiknya mengikuti pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan					
9.	Pegawai sebaiknya memiliki kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja					
<b>D.</b>	<b>Nilai</b>					
10.	Pegawai harus bekerja dengan mengedepankan kode etik sebagai seorang ASN					
11.	Organisasi memiliki nilai – nilai terkait etika kerja					
12.	Pegawai hendaknya berperilaku sesuai nilai dan peraturan yang berlaku					
<b>E.</b>	<b>Sikap</b>					
13.	Pegawai sebaiknya memandang pekerjaan sebagai tantangan bukan beban					
14.	Pegawai hendaknya yakin bahwa sikap baik terhadap rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan					
15.	Pegawai sebaiknya memiliki sikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan					

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>F</b>	<b>Minat</b>					
16.	organisasi menyediakan sarana bagi pegawai untuk mengembangkan bakat					
17.	Organisasi memberikan kewenangan pekerjaan atas dasar keahlian yang dimiliki					
18.	Pegawai sebaiknya memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini					

#### IV. Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>Kesadaran Diri</b>					
1.	Pegawai harus memiliki kesadaran untuk mengembangkan diri supaya mendapatkan hasil yang optimal					
2.	Pegawai sebaiknya memiliki inisiatif ketika mengerjakan tugas					
3.	Pegawai hendaknya mampu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam pekerjaan					
<b>B.</b>	<b>Keagresifan</b>					
4.	Pegawai harus dituntut untuk bekerja dengan giat ketika diberikan tugas pekerjaan					
5.	Pegawai hendaknya selalu bekerja aktif tanpa harus diperintah terlebih dahulu					
6.	Pegawai sebaiknya selalu memberikan informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
<b>C.</b>	<b>Kepribadian</b>					
7.	Pegawai harus mengedepankan visi dan misi organisasi dibandingkan kepentingan pribadi					
8.	Pegawai sebaiknya selalu menyampaikan saran yang jelas dan terbuka bagi organisasi					
9.	Pegawai sebaiknya selalu menyampaikan harapan secara terbuka bagi organisasi					
<b>D.</b>	<b>Performa</b>					
10.	Pimpinan sebaiknya selalu mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas					
11.	Pegawai harus bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal					
12.	Pegawai harus berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal					
<b>E.</b>	<b>Orientasi Tim</b>					
13.	Pegawai hendaknya menjalin kerja sama dengan anggota bidang kerja lainya untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi					
14.	Pegawai harus melakukan koordinasi baik dengan pimpinan dan sesama rekan kerja					
15.	Pegawai sebaiknya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					

## V. Variabel Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>Komitmen Afektif</b>					
1.	Pegawai harus merasa bangga menjadi bagian organisasi					
2.	Pegawai hendaknya berpikir tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti terikat dengan organisasi ini					
3.	Pegawai hendaknya merasa masalah yang ada di organisasi menjadi permasalahan pegawai juga					
4.	Pegawai sebaiknya memiliki rasa suka dan duka terhadap organisasi ini					
5.	Pegawai harus merasa memiliki keluarga baru di dalam organisasi					
<b>B.</b>	<b>Komitmen Berkelanjutan</b>					
6.	Pegawai sebaiknya merasa berat untuk keluar organisasi bahkan ketika menginginkannya					
7.	Pegawai sebaiknya berkeinginan untuk tetap tinggal karena keuntungan yang didapat pada organisasi					
8.	Pegawai harus berpikir untuk tetap bekerja dalam organisasi ini					
9.	Pegawai memiliki sedikit pilihan jika keluar dari organisasi					
10.	Pegawai seharusnya merasa terlalu merugi jika meninggalkan organisasi ini					
<b>C.</b>	<b>Komitmen Normatif</b>					
11.	Pegawai hendaknya merasa akan menghadapi permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan organisasi ini					
12.	Pegawai harus sadar bahwa komitmen adalah hal yang penting untuk dilakukan					
13.	Pegawai harus berpikir masih ada tanggungjawab jika ingin keluar dari organisasi					
14.	Pegawai sebaiknya berkeinginan menghabiskan sisa karir pada organisasi ini					
15.	Organisasi ini berhak mendapatkan kesetiaan dari pegawai					



## VI. Variabel Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>Target</b>					
1.	Pegawai harus memenuhi target kuantitas kerjanya					
2.	Pegawai harus memenuhi tugas yang telah diberikan oleh organisasi					
3.	Pegawai harus bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan					
4.	Pegawai harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja					
<b>B.</b>	<b>Kualitas</b>					
5.	Pegawai sebaiknya dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja					
6.	Pegawai sebaiknya mampu bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang mengawasi					
7.	Pegawai harus teliti dalam pekerjaannya					
8.	Pegawai hendaknya bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat					
<b>C.</b>	<b>Waktu</b>					
9.	Pegawai harus dapat bekerja tepat waktu					
10.	Pegawai sebaiknya mampu mengatur waktu kerja sesuai target					
11.	Pegawai harus berpikir bahwa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat penting					
12.	Pegawai sebaiknya tidak menggunakan waktu kerja untuk kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan					
<b>D.</b>	<b>Taat Asas</b>					
13.	Pegawai harus bekerja dengan transparan					
14.	Pegawai harus mematuhi perintah yang diberikan oleh pimpinan					
15.	Pegawai harus mengikuti peraturan organisasi yang telah ditetapkan					
16.	Pegawai harus dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya					







