

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN BENGKALIS

Sri Rahayu Lestari¹⁾

Susi Hendriani²⁾

David Chairilisyah³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstrak** The research held in Bengkalis Regency Secretariate of House of Representative. The aim is to know the direct and indirect effect of leadership and organizational culture toward employee's performance that mediated by organizational commitment. Population are all member of Bengkalis Regency Secretariate of House of Representative. Census method was employed to determine the 84 employees as the sample. Data analysis tool is descriptive quantitative by using path analysis. The study reveals that leadership have no significant effect toward employee's performance, but when mediated by organizational commitment the employee's performance can be enhanced significantly by the leadership. Meanwhile, organizational culture has a direct and very significant impact toward employee's performance. Indirectly, organizational commitment mediates the effect of organizational culture towards employee's performance.*

***Keywords:** Performance, Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture*

PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, baik yang sifatnya laba maupun nirlaba, maka kinerja merupakan ukuran kesuksesan bagi jalannya sebuah organisasi. Indikasinya menurut Nawawi (2013:49) adalah apakah organisasi mampu mencapai tujuan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan terhadap para aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Bengkalis. Sebagai sebuah organisasi publik yang mendapatkan sorotan dari masyarakat, tentunya Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkalis harus memperlihatkan kinerja yang optimal, karena adanya ekspektasi

yang tinggi dari masyarakat terhadap mereka yang digaji oleh uang rakyat tersebut. Namun demikian, hingga saat ini masih ditemukan sejumlah kekurangan dalam hal pencapaian kinerja yang dilakukan oleh para ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkalis. Misalnya saja dalam hal pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum sesuai dengan yang diharapkan. Sejumlah permasalahan yang menunjukkan adanya indikasi ini adalah, pencapaian kualitas kerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, penyelesaian kuantitas kerja yang tidak sesuai target, penggunaan waktu kerja yang tidak efisien, serta adanya hambatan kerjasama diantara pegawai atau dengan pimpinan. Jika hal-hal seperti

ini dibiarkan terus menerus maka konsekuensinya bisa menjadi penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Salah satu penyebab kurang optimalnya kinerja seseorang adalah dikarenakan kurangnya komitmen yang dimiliki pegawai tersebut terhadap organisasi. Komitmen itu sendiri menurut Luthans (2016:250) menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi. Secara empirik juga telah dibuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurwati, et.al, 2012; Suwardi & Utomo, 2011). Fenomena yang tampak pada aspek komitmen para pegawai di lingkungan DPRD Bengkalis, belum sepenuhnya memuaskan. Sejumlah pegawai masih menunjukkan komitmen yang rendah pada organisasi. Misalnya saja terkait dengan dimensi kemauan yang kuat, kesetiaan dan kebanggaan pada organisasi (Lincoln, et.al, dalam Darmawan, 2013:171). Ketiga dimensi ini masih dirasakan banyak yang belum dimiliki dan dilaksanakan secara optimal oleh sejumlah pegawai.

Tentunya yang menjadi permasalahan adalah mencari faktor-faktor yang perlu dilakukan organisasi agar pencapaian kinerja sekaligus komitmen pegawai pada organisasi menjadi lebih baik. Salah satu upaya untuk mendorong peningkatan kinerja adalah dengan adanya peran seorang pemimpin yang merupakan penanggung jawab untuk mengelola dan menjalankan aktivitas organisasi (Robbins & Judge, 2008:342). Peran seorang pemimpin akan berimplikasi terhadap kinerja pegawai, sebagaimana yang dinyatakan oleh

Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) bahwa *leadership factor* merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja. Sejumlah penelitian sebelumnya juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari aspek kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja (Tucunan, et.al., 2016; Marpaung, 2014; Yunus, 2010).

Selain berdampak terhadap kinerja pegawai, aspek kepemimpinan juga bisa mempengaruhi kuat atau lemahnya komitmen para pegawai di organisasi. Hal ini sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian Suciono (2016), bahwa aspek kepemimpinan khususnya yang memiliki tipe transformasional akan dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan. Artinya, semakin mampu seorang pimpinan menjalankan proses transformasi organisasi, maka akan semakin kuat komitmen yang dimiliki para pegawai. Seorang pimpinan yang berhasil adalah mereka yang bisa menggerakkan anggotanya untuk bekerja tanpa paksaan (Badeni, 2013:132), yang artinya anggota dengan penuh komitmen melaksanakan kewajibannya tanpa harus dipaksa oleh pimpinan.

Selain aspek kepemimpinan, pemahaman dan penerapan budaya organisasi oleh para pegawai juga berpotensi mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Dalam hal ini Rudito (2009:92) menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Secara empiris pernyataan ini juga telah dibuktikan

bahwa budaya organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi pencapaian kinerja (Julinigrum & Sudiro, 2013; Nurwati, et.al, 2012).

Meskipun dari sejumlah teori dan penelitian terdahulu telah dinyatakan adanya hubungan yang signifikan antara aspek kepemimpinan, budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai, namun pada kenyataannya tidak semua ahli maupun akademisi yang sepakat dengan temuan-temuan tersebut. Misalnya saja, Juliningrum dan Sudiro (2013) tidak menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari faktor budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan pada penelitian Nurwati, *et al.*, (2012) tidak menemukan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja. Hakim & Hadipapo (2015) dalam hasil penelitiannya tidak menemukan adanya pengaruh signifikan antara faktor kepemimpinan terhadap pembentukan komitmen organisasi pada pegawai di organisasi pemerintahan.

Perbedaan-perbedaan ini tentunya menjadi menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap kekuatan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh adanya peran budaya organisasi, khususnya di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu. Namun demikian, penulis mencoba untuk melakukan pendekatan yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut adalah pada penerapan model penelitian dimana dalam penelitian ini penulis menjadikan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel

independen yang kemudian dimediasi dengan komitmen organisasi untuk melihat dampaknya terhadap perubahan kinerja para pegawai.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu?
2. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu?
3. Bagaimana pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu?
4. Bagaimana pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu?

KERANGKA TEORI

Salah satu penyebab kurang optimalnya kinerja seseorang adalah dikarenakan kurangnya komitmen yang dimiliki pegawai tersebut terhadap organisasi. Komitmen itu sendiri menurut Luthans (2016:250) menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi. Secara empirik juga telah dibuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurwati, et.al, 2012; Suwardi & Utomo, 2011).

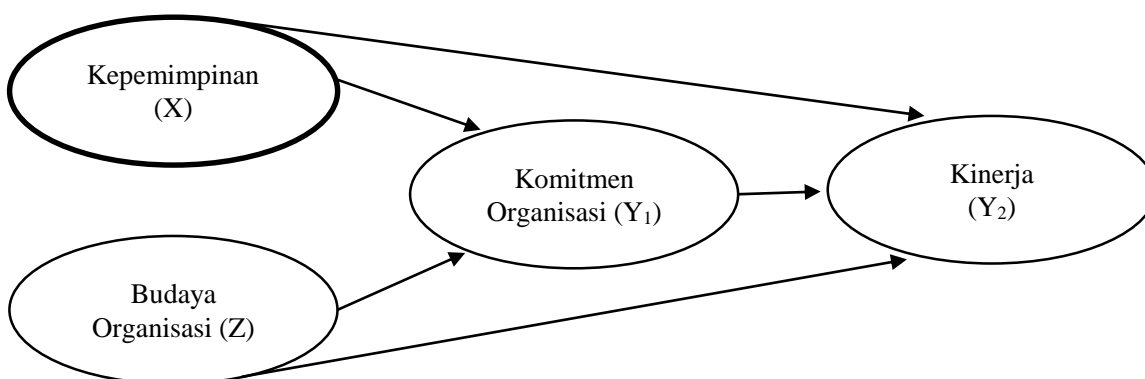
Selain komitmen, faktor lain yang mendorong peningkatan kinerja adalah dengan adanya peran seorang pemimpin yang merupakan penanggung jawab untuk mengelola dan menjalankan aktivitas organisasi (Robbins & Judge, 2008:342). Peran seorang pemimpin akan berimplikasi terhadap kinerja pegawai, sebagaimana yang dinyatakan oleh Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) bahwa *leadership factor* merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja. Sejumlah penelitian sebelumnya juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari aspek kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja (Tucunan, *et.al.*, 2016; Marpaung, 2014; Yunus, 2010).

Selain berdampak terhadap kinerja pegawai, aspek kepemimpinan juga bisa mempengaruhi kuat atau lemahnya komitmen para pegawai di organisasi. Hal ini sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian Suciono (2016), bahwa aspek kepemimpinan khususnya yang memiliki tipe transformasional akan dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan.

Selain aspek kepemimpinan, pemahaman dan penerapan budaya organisasi oleh para pegawai juga berpotensi mempengaruhi

pencapaian kinerja pegawai. Dalam hal ini Rudito (2009:92) menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Secara empiris pernyataan ini juga telah dibuktikan bahwa budaya organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi pencapaian kinerja (Julinigrum & Sudiro, 2013; Nurwati, *et.al.*, 2012). Tidak hanya terhadap kinerja, namun penerapan budaya organisasi yang baik akan mampu menguatkan komitmen organisasi (Mustikasari, 2014; Dewi & Surya, 2017).

Dari sejumlah hasil kajian sebelumnya tersebut, dapat diduga bahwa kinerja pegawai bukan merupakan faktor tunggal karena dibutuhkan sejumlah aspek penting untuk mempengaruhinya. Kinerja bisa meningkat optimal apabila kepemimpinan di organisasi berjalan efektif, budaya organisasi diterapkan dengan baik dan para pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk bersama-sama memperjuangkan organisasi. Sebaliknya, kinerja berpotensi pula menjadi tidak optimal apabila faktor-faktor tersebut berjalan tidak semestinya.



Gambar 1 : Model Penelitian

Sumber : Nurwati, et al. (2012); Tucunan, et al. (2016); Suciono (2016); Julinigrum & Sudiro (2013); Mustikasari (2014)

HIPOTESIS

Berdasarkan model penelitian tersebut maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Diduga bahwa secara tidak langsung komitmen organisasi menjadi mediator yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
3. Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Diduga bahwa secara tidak langsung komitmen organisasi menjadi mediator yang signifikan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
5. Diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

METODOLOGI

Populasi penelitian adalah pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Bengkulu yang berjumlah 84 orang. Oleh karena keterbatasan jumlah populasi, maka penetapan jumlah sampel pada penelitian ini dilakukan secara sensus.

Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden. Untuk menguji hipotesis akan dilakukan dengan metode analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel

kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan dimediasi faktor komitmen organisasi.

ANALISIS DATA

Analisis Deskriptif

Kinerja

Kinerja mencerminkan kemampuan para pegawai dalam melakukan pekerjaannya sesuai bidangnya masing-masing. Pada penelitian ini, penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung sehingga memiliki tingkat objektivitas yang lebih tinggi.

Secara umum, para atasan menilai telah memberikan penilaian yang baik terhadap kinerja rata-rata pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Bengkulu. Aspek yang paling diapresiasi oleh atasan adalah karena para pegawai dipandang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan. Hal ini tidak terlepas dari rentang masa kerja sebagian besar pegawai yang sudah lebih dari 10 tahun, sehingga penguasaan pada teknis pekerjaan relatif sudah sangat baik. Selain efektif, hasil kerja yang dihasilkan para pegawai juga dinilai efisien, baik dalam hal biaya maupun waktu yang dihabiskan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tersebut. Sifat pekerjaan yang berulang dan monoton yang ada di Sekretariat DPRD tentunya telah menjadi rutinitas yang mampu melatih kebiasaan para pegawai dalam menyelesaikannya. Namun demikian, jika dilihat dari nilai rata-rata pada aspek kualitas kerja yang dihasilkan pegawai, maka aspek ini

merupakan yang paling rendah, meskipun tidak bisa dikatakan buruk. Beberapa pegawai dinilai atasan masih kurang mampu memberikan hasil kerja yang berkualitas. Indikasinya adalah ada beberapa penugasan yang salah sehingga harus dilakukan pengulangan atau *rework*. Hal ini tentu saja bisa berdampak inefisiensi waktu dan biaya bagi organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan kesungguhan dalam diri pegawai terhadap organisasi tempatnya bernaung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Bengkalis merasa telah memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi. Hal ini paling ditandai dengan adanya keikhlasan dan niat baik dari mayoritas pegawai dalam menjalankan kewajibannya sebagai pegawai. Para pegawai menyadari statusnya sebagai abdi negara yang digaji oleh uang rakyat, sehingga dengan kesadaran yang cukup tinggi, para pegawai tersebut berusaha menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan sebaik mungkin.

Namun demikian, dari keenam indikator yang diukur tersebut, terdapat dua aspek yang memiliki nilai rata-rata dibawah 4 yaitu inisiatif dan keterlibatan aktif pegawai dalam organisasi. Dalam hal ini, aspek keterlibatan pegawai menjadi indikator komitmen organisasi yang paling rendah. Permasalahan yang terjadi adalah para pegawai kurang dilibatkan dalam proses-proses organisasi yang sifatnya strategis, misalnya dalam hal perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Peran pimpinan masih sangat dominan, dimana model keputusan yang

diimplementasikan selama ini adalah bersifat *top down*, sehingga sistem ini kurang mampu menampung aspirasi dari bawah. Konsekuensinya, sebagian pegawai masih ada yang merasakan sebagai pelaksana belaka dari setiap perumusan kebijakan dan keputusan yang diambil secara dominan oleh pimpinan mereka. Hal ini terjadi akibat para pegawai kurang didorong untuk menunjukkan inisiatif dan kreativitasnya dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan organisasi.

Kepemimpinan

Aspek-aspek kepemimpinan di Sekretariat DPRD Bengkalis relatif sudah efektif. Para pegawai merasa bahwa pimpinan-pimpinan mereka yang menjadi atasan langsung di masing-masing unit kerja, cukup visioner dalam mengelola organisasi. Artinya para pimpinan dipandang cukup adaptif dan akomodatif dalam menyikapi dinamika yang terjadi baik di internal maupun eksternal organisasi. Misalnya saja tuntutan dalam hal penggunaan teknologi kerja yang lebih baik, khususnya dalam bidang IT, dimana para pimpinan tersebut dirasakan cukup mendorong dan memfasilitasi para pegawai dalam penggunaan IT untuk penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.

Selain itu, pimpinan juga dipandang mampu mempersatukan perbedaan-perbedaan terkait karakter dan potensi yang dimiliki oleh seluruh pegawai, sehingga tercipta tim kerja yang relatif sudah cukup baik. Para pimpinan juga dirasakan cukup memiliki visi pelayanan publik yang lebih baik, khususnya ditunjukkan dengan adanya integritas pimpinan yang membaik dari waktu ke waktu. Hal ini tidak terlepas dari

tuntutan transparansi dan akuntabilitas sektor publik yang semakin tinggi dewasa ini, sehingga banyak pimpinan di organisasi publik yang berperilaku lebih berhati-hati.

Budaya Organisasi

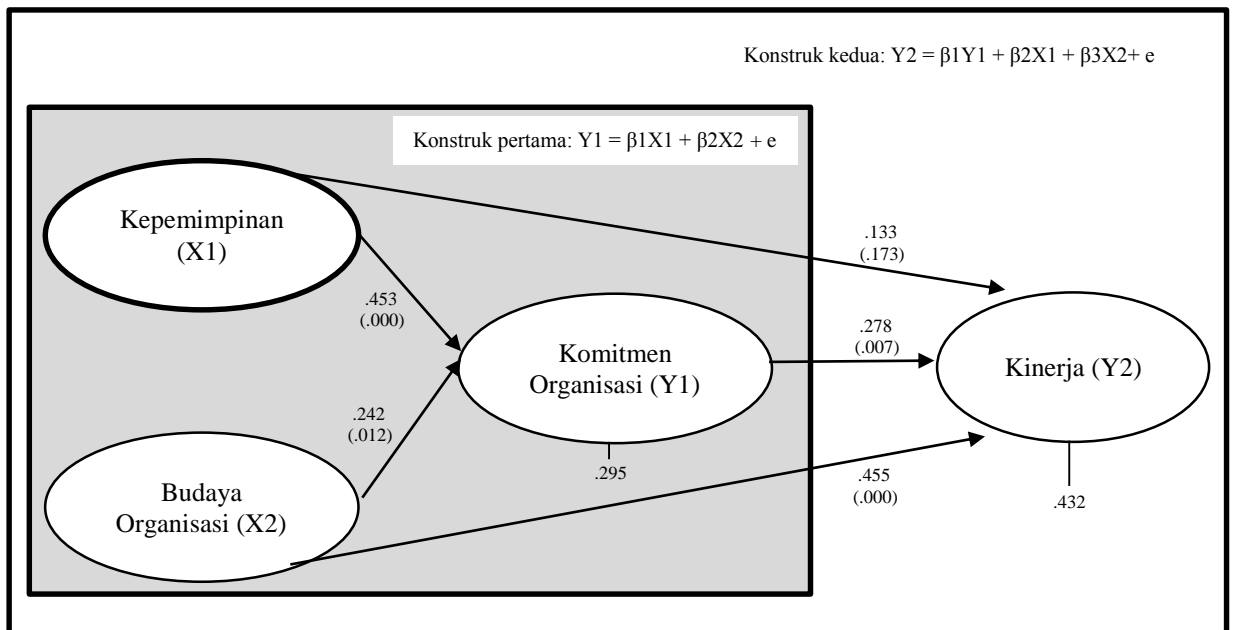
Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma dan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi di lingkungan Sekretariat DPRD Bengkalis. Hasil penelitian menunjukkan secara umum para pegawai menganggap bahwa penerapan budaya organisasi di lingkungan Sekretariat DPRD Bengkalis relatif kuat. Indikasi yang paling baik adalah yang dikarenakan organisasi selalu melakukan evaluasi terhadap hasil kerja pegawai. Hal ini tidak terlepas dari adanya peraturan evaluasi kerja dalam bentuk SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang rutin dilakukan oleh para pimpinan setiap unit kerja dalam menilai kemampuan para bawahannya dalam merealisasikan setiap sasaran kerja yang sudah ditetapkan.

Namun demikian jika dilihat dari nilai rata-rata yang diperoleh, tampak bahwa lima dari enam indikator yang diukur masih memiliki nilai dibawah 4, meskipun hal tersebut tidak dapat dikatakan buruk karena nilai yang diperoleh masih diatas 3,60 (masih dalam rentang yang relatif baik).

Aspek budaya organisasi yang dirasakan paling perlu mendapatkan perhatian adalah aspek pembuatan atau pengambilan keputusan organisasi yang kurang melibatkan partisipasi dari bawah. Hasil ini konsisten dengan salah satu aspek pada penilaian variabel komitmen organisasi sebelumnya. Budaya *top down* masih sangat kuat di Sekretariat DPRD, sehingga peluang bagi pegawai untuk bisa memberikan buah pikiran, inovasi dan kreativitasnya relatif masih kurang terakomodasi dengan baik. Para pegawai mengharapkan bahwa praktek tersebut bisa dirubah menjadi lebih *bottom up*, sehingga para pegawai ikut merasa dilibatkan secara aktif dalam proses pengembangan organisasi di masa yang akan datang.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan metode analisis jalur (*path analysis*), yaitu dengan melakukan pengujian regresi dua tahap (konstruk). Secara garis besar, hasil pengujian *path analysis* pada kedua konstruk tersebut dapat digambarkan sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2 : Hasil Pengujian Struktural
Sumber : Data olahan, 2019

Pengujian Struktural Konstruk Pertama

Pengujian struktural konstruk pertama adalah pengujian regresi linier berganda pada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan Gambar 4.4 pada bagian kontrak pertama maka dapat ditarik sebuah persamaan: **Komitmen Organisasi (Y1) = 0.453** kepemimpinan (X1) + **0.242** budaya organisasi (X2) yang dapat dimaknai bahwa:

a. Kepemimpinan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen organisasi para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis, dimana setiap peningkatan satu unit pada aspek kepemimpinan maka terjadi penguatan komitmen pegawai pada organisasi sebesar 0.453. Jika dilihat nilai *p-value* $0.000 < \alpha 0.05$ maka disimpulkan bahwa besar pengaruh kepemimpinan tersebut signifikan dalam

mempengaruhi peningkatan komitmen pegawai pada organisasi Sekretariat DPRD Bengkalis.

- b. Budaya organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen organisasi para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis, dimana setiap peningkatan satu unit pada aspek budaya organisasi maka terjadi penguatan komitmen pegawai pada organisasi sebesar 0.242. Jika dilihat nilai *p-value* $0.012 < \alpha 0.05$ maka disimpulkan bahwa besar pengaruh budaya organisasi tersebut signifikan dalam mempengaruhi peningkatan komitmen pegawai pada organisasi Sekretariat DPRD Bengkalis.
- b. Dengan membandingkan nilai koefisien kepemimpinan $0.453 >$ budaya organisasi 0.242 maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya komitmen pegawai Sekretariat DPRD Bengkalis

pada organisasi lebih besar ditentukan oleh efektif tidaknya jalannya kepemimpinan di organisasi dibandingkan dengan penerapan nilai-nilai budaya organisasi.

- c. Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka 0.295 dimana dapat dimaknai bahwa variasi yang terjadi pada komitmen organisasi sebesar 29,5% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada aspek kepemimpinan dan budaya organisasi, sementara 70,5% sisanya dipengaruhi oleh aspek-aspek diluar kepemimpinan dan budaya organisasi yang tidak ikut dibahas pada penelitian ini.

Pengujian Struktural Konstruk Kedua

Pengujian struktural konstruk kedua adalah pengujian regresi linier berganda pada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis. Berdasarkan Gambar 4.4 pada bagian konstruk kedua maka dapat ditarik sebuah persamaan: **Kinerja (Y2) = 0.278** komitmen organisasi + **0.133** kepemimpinan (X1) + **0.455** budaya organisasi (X2) yang dapat dimaknai bahwa:

- a. Komitmen organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis, dimana setiap peningkatan satu unit pada aspek komitmen organisasi maka terjadi peningkatan kinerja pegawai sebesar 0.278. Jika dilihat nilai *p-value* $0.007 < \alpha 0.05$ maka disimpulkan bahwa besar pengaruh komitmen organisasi tersebut signifikan dalam mempengaruhi

peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis.

- b. Kepemimpinan berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis, dimana setiap peningkatan satu unit pada aspek kepemimpinan maka terjadi peningkatan kinerja pegawai sebesar 0.133. Namun jika dilihat nilai *p-value* $0.173 > \alpha 0.05$ maka disimpulkan bahwa besar pengaruh kepemimpinan tersebut tidak signifikan dalam mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis, dimana setiap peningkatan satu unit pada aspek budaya organisasi maka terjadi peningkatan kinerja pegawai sebesar 0.455. Jika dilihat nilai *p-value* $0.000 < \alpha 0.05$ maka disimpulkan bahwa besar pengaruh budaya organisasi tersebut signifikan dalam mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis.
- d. Dengan membandingkan nilai koefisien budaya organisasi $0.455 >$ komitmen organisasi $0.278 >$ kepemimpinan 0.133 maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis lebih besar ditentukan oleh baik buruknya penerapan budaya organisasi, kemudian diikuti dengan tingkat kekuatan komitmen pegawai pada organisasi dan terakhir baru dipengaruhi oleh aspek

efektivitas jalannya kepemimpinan di organisasi.

- e. Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka 0.432 dimana dapat dimaknai bahwa variasi yang terjadi pada kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis sebesar 43,2% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada aspek komitmen organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi, sementara 56,8% sisanya dipengaruhi oleh aspek-aspek diluar komitmen organisasi, kepemimpinan dan

budaya organisasi yang tidak ikut dibahas pada penelitian ini.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi

Hasil pengukuran analisis jalur sebagaimana yang digambarkan pada Gambar 2 maka dapat dihitung besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1
Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasi

Pengaruh Variabel	Pengaruh terhadap Kinerja (Y2)		Pengaruh Total
	Langsung	Tidak langsung melalui Komitmen Organisasi	
Kepemimpinan (X1)	0.133	$0.453 \times 0.278 = 0.126$	0.259
Budaya Organisasi (X2)	0.455	$0.242 \times 0.278 = 0.067$	0.522
Komitmen Organisasi (Y1)	0.278	-	0.278

Sumber: Data olahan, 2019

Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis. Hal ini tampak dari peningkatan secara positif nilai koefisien pengaruh dari masing-masing variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja setelah sebelumnya dimediasi oleh komitmen organisasi. Bahkan jika kepemimpinan secara langsung tidak bisa mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai secara signifikan, namun setelah dimediasi dengan komitmen organisasi, besar pengaruhnya menjadi lebih signifikan. Dampak mediasi komitmen organisasi paling tinggi

terjadi pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (0.126) dibandingkan yang terjadi pada variabel budaya organisasi (0.067).

Hasil sebagaimana Tabel 1 diatas dengan demikian menunjukkan bahwa permodelan yang paling baik untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Bengkalis adalah dengan memperbaiki terlebih dahulu komitmen organisasi melalui peningkatan efektivitas kepemimpinan di organisasi. Artinya, pemimpin harus menjadi *role model* dan memberikan bimbingan dan motivasi yang sangat kuat kepada para pegawainya agar memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, sehingga pada akhirnya komitmen tersebut akan mendorong

para pegawai untuk berlomba-lomba mencapai prestasi dan kinerja yang lebih baik. Sementara bagi aspek budaya organisasi sendiri, pengaruh langsungnya sudah sangat besar dalam mendorong kinerja pegawai, sehingga pada praktiknya tidak membutuhkan pemediasian oleh aspek komitmen organisasi.

Intinya adalah, jika ingin menguatkan komitmen pegawai lebih tinggi maka yang paling dibutuhkan oleh Sekretariat DPRD adalah peran kepemimpinan yang kuat. Dengan begitu maka para pegawai yang sudah memiliki komitmen kuat dalam dirinya, pada akhirnya akan

menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih baik. Sedangkan jika tujuan akhirnya adalah untuk secara langsung meningkatkan kinerja para pegawai maka yang paling tepat untuk dilakukan adalah dengan cara memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi.

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

hasil pengujian hipotesis dapat digambarkan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil	Kriteria	Hipotesis
H ₁	Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai	$p\text{-value} = 0.173 > \alpha 0.05$	Tidak signifikan	Ditolak
H ₂	Diduga bahwa secara tidak langsung komitmen organisasi menjadi mediator yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja = 0.133 - Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi = 0.126 - Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja setelah dimediasi oleh komitmen organisasi = 0.259 		Diterima
H ₃	Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai	$p\text{-value} = 0.000 < \alpha 0.05$	Signifikan	Diterima
H ₄	Diduga bahwa secara tidak langsung komitmen organisasi menjadi mediator yang signifikan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja = 0.455 - Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi = 0.067 - Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja setelah dimediasi oleh komitmen organisasi = 0.522 		Diterima
H ₅	Diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	$p\text{-value} = 0.007 < \alpha 0.05$	Signifikan	Diterima

Sumber: Data olahan (2019)

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis. Maknanya adalah tinggi rendahnya kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis tidak dapat ditentukan secara langsung oleh efektif atau tidaknya kepemimpinan. Dengan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian tidak dapat diterima.

Tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara langsung dapat dijelaskan berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam variabel kepemimpinan pada aspek pemberdayaan pegawai menjadi faktor yang paling rendah dinilai oleh rata-rata pegawai. Hasil penelitian memang memperlihatkan bahwa dari ada kecenderungan para pimpinan di masing-masing unit kerja kurang memberikan porsi yang memadai kepada para pegawai bawahannya untuk lebih berpartisipasi atau dengan kata lain ada fenomena yang terjadi bahwa para pegawai kurang optimal diberdayakan oleh para pimpinannya. Sifat perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan yang cenderung *top down*, mengakibatkan banyak pegawai lebih berorientasi sebatas pelaksana yang melakukan pekerjaan secara monoton. Argumentasi ini menjadi kemungkinan alasan yang logis mengapa faktor kepemimpinan tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.

Hasil ini secara empiris kurang sejalan dengan sejumlah teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya misalnya Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) yang menyatakan bahwa *leadership factor* merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja. Sejumlah penelitian sebelumnya juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari aspek kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja (Tucunan, *et.al.*, 2016; Marpaung, 2014; Yunus, 2010). Namun jika dibandingkan dengan hasil penelitian Nurwati, *et al.*, (2012) dan Posuma (2013) kesimpulan penelitian ini memiliki kesamaan yakni tidak ditemukan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya, konsep pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak dapat digeneralisir hasilnya pada setiap situasi dan kondisi.

Perbedaan situasi dan kondisi, seperti pola kepemimpinan yang berbeda, misalnya apakah organisasi cenderung menggunakan pola otoriter atau partisipatif, bisa saja memberikan dampak yang berbeda pada kinerja pegawai. Terlebih lagi dari hasil penelitian ini memang menunjukkan bahwa salah satu aspek kepemimpinan yang masih dirasakan kurang optimal adalah dalam hal kurangnya pemberdayaan pada pegawai. Dengan masa kerja sebagian besar pegawai yang sudah diatas 10 tahun, maka seharusnya pimpinan bisa lebih mengakomodasi inisiatif dan kreativitas para pegawai senior tersebut untuk ikut berpartisipasi dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Maka sebagai implikasinya adalah perlunya perubahan mekanisme perumusan

kebijakan dan pengambilan keputusan yang lebih bersifat partisipatif dan *bottom up* dalam rangka mendorong pemberdayaan pegawai yang lebih optimal.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi pemediasi bagi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Makna yang bisa ditarik dari kesimpulan ini adalah bahwa kepemimpinan di lingkungan Sekretariat DPRD Bengkalis baru berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja apabila sebelumnya mampu memperkuat komitmen pegawai pada organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan saja apabila tidak diikuti dengan adanya komitmen dari para pegawai untuk memajukan kapasitas individu demi kemajuan organisasi, maka hasilnya tidak akan optimal. Pemimpinan perlu menjadi contoh dan membimbing serta memfasilitas agar para pegawainya bisa memiliki komitmen kuat untuk organisasi, baru akhirnya nanti para pegawai tersebut terdorong untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan hasil ini maka hipotesis kedua dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Suciono (2016) yang menyebutkan bahwa aspek kepemimpinan akan dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan, dimana kemudian komitmen organisasi akan mampu meningkatkan kinerja para pegawai (Nurwati, *et al.*, 2012; Suwardi & Utomo, 2011). Maka sebagai implikasinya adalah perlunya

pimpinan di Sekretariat DPRD Bengkalis untuk terlebih dahulu memperkuat komitmen para pegawai pada organisasi baik dari aspek niat baik, keikhlasan, loyalitas, keinginan membantu pengembangan organisasi, totalitas dan kualitas kerja, sehingga seluruh aspek-aspek tersebut bisa membantu para pegawai dalam upaya peningkatan kinerjanya.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis. Maknanya adalah tinggi rendahnya kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis sangat ditentukan oleh pemahaman dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi di organisasi dan seluruh jajaran pimpinan serta pegawainya. Jika budaya organisasi dipahami dan diterapkan dengan baik, maka secara langsung kinerja pegawai akan meningkat signifikan. Sebaliknya, kinerja para pegawai akan menurun jika budaya organisasi tidak berjalan dengan optimal. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat diterima.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pemahaman dan penerapan budaya organisasi di Sekretariat DPRD Bengkalis relatif sudah kuat. Khususnya dalam aspek evaluasi kinerja, dimana organisasi memiliki program penilaian kinerja pegawai secara periodik dan berlapis, dimana penilaian ini tidak saja dilakukan setiap tahun dalam bentuk SKP namun juga penilaian harian yang dilakukan atasan langsung di setiap unit-unit kerja yang ada.

Dengan demikian maka kontrol kinerja bisa berjalan dengan cukup baik. Jadi meskipun mayoritas pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis hanya lulusan SMA/SMK, namun dengan masa kerja yang lama – mayoritas diatas 10 tahun – maka para pegawai menjadi lebih memahami karakteristik pekerjaannya dan memiliki keterampilan kerja yang lebih baik yang diperoleh dari hasil pengalaman kerja yang panjang.

Kesimpulan ini memperkuat teori yang dulu dikemukakan oleh Rudito (2009:92) yang menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Secara empiris kesimpulan ini juga sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menemukan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja pegawai (Julinigrum & Sudiro, 2013; Nurwati, *et al.*, 2012). Maka sebagai implikasinya adalah perlunya penguatan pemahaman dan penerapan nilai-nilai dalam budaya organisasi agar dapat mendorong terciptanya kinerja yang optimal dari para pegawai. Hal ini sangat perlu dilakukan terutama dari hasil analisis deskriptif yang masih menemukan beberapa aspek yang perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan dari sisi budaya organisasi terutama dalam hal memberikan peluang partisipasi yang lebih luas bagi para pegawai untuk bersama-sama mengembangkan organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi menjadi pemediasi bagi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Bengkalis. Namun memang jika dilihat dari besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja dengan dimediasi komitmen organisasi pada dasarnya nilainya cukup kecil. Artinya, tanpa dimediasi oleh komitmen organisasi pun pada dasarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai sudah relatif besar. Dengan adanya mediasi dari aspek komitmen organisasi, besarnya pengaruh tersebut menjadi lebih signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian maka hipotesis keempat penelitian dapat diterima.

Kesimpulan ini secara empiris menguatkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen pegawai pada organisasi ditentukan secara signifikan oleh adanya budaya organisasi yang baik (Mustikasari, 2014; Dewi & Surya, 2017), dimana kemudian hal tersebut akan memiliki dampak lanjutan yang positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai di organisasi (Suwardi & Utomo, 2011; Setyaningdyah, *et al.*, 2013). Maka implikasi bagi Sekretariat DPRD Bengkalis adalah perlunya nilai-nilai dalam budaya organisasi digunakan untuk memperkuat komitmen pegawai pada organisasi, sehingga pada akhirnya proses tersebut akan dapat mendorong penciptaan kinerja pegawai yang lebih baik.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maknanya adalah bahwa kinerja para pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Bengkalis ditentukan oleh kuat atau lemahnya komitmen yang dimiliki oleh para pegawai. Semakin kuat komitmen para pegawai, semakin tinggi pencapaian kerjanya. Sebaliknya, kinerja akan menurun apabila para pegawai tersebut memiliki komitmen yang rendah pada organisasi. Dengan demikian maka hipotesis kelima dapat diterima.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat komitmen pegawai pada organisasi berada pada level yang baik, sehingga hal tersebut bisa berdampak signifikan dalam peningkatan kinerja yang optimal. Kesadaran sebagian besar pegawai sebagai abdi negara yang digaji dari uang rakyat, menimbulkan adanya keikhlasan dan niat baik untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi mereka dengan sebaik-baiknya. Demikian pula dengan adanya loyalitas sebagian besar pegawai yang cukup tinggi. Hal ini ditandai dengan para pegawai yang sudah bekerja di Sekretariat DPRD Bengkalis lebih dari 10 tahun, meskipun sebagian besar dari pegawai relatif masih berusia muda – antara 25 tahun hingga 35 tahun.

Kesimpulan ini semakin menegaskan perlunya komitmen dalam pencapaian kinerja sebagaimana yang diteorikan oleh Luthans (2016:250) yang menyatakan bahwa komitmen mencerminkan hubungan yang

positif dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi. Secara empirik kesimpulan ini juga menguatkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurwati, *et al.*, 2012; Suwardi & Utomo, 2011). Maka sebagai implikasinya adalah perlu bagi Sekretariat DPRD Bengkalis untuk memiliki jajaran pegawai yang berkomitmen tinggi, khususnya dalam aspek komitmen pegawai untuk senantiasa aktif terlibat dan berinisiatif dalam pengembangan organisasi mengingat kedua aspek ini menjadi indikator komitmen organisasi yang paling rendah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik sejumlah kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, kinerja pegawai tidak ditentukan secara langsung oleh faktor kepemimpinan. Kurangnya pemberdayaan yang optimal dari pimpinan menjadi penyebab mengapa kepemimpinan tidak memberikan dampak yang signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Artinya, kinerja pegawai baru terdampak secara positif dan signifikan apabila faktor kepemimpinan dapat lebih dulu menguatkan level komitmen pegawai pada organisasi.

3. Budaya organisasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, kinerja pegawai ditentukan secara signifikan oleh aspek-aspek budaya organisasi seperti evaluasi kinerja yang rutin, peluang pengembangan karir, sistem kontrol yang efektif, partisipatif, ketuntasan pekerjaan, dan perhatian yang manusiawi kepada para pegawai.
 4. Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Artinya, kinerja pegawai akan lebih dapat dioptimalkan apabila faktor budaya organisasi dapat lebih dulu menguatkan level komitmen pegawai.
 5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, kinerja pegawai ditentukan oleh tinggi rendahnya komitmen para pegawai pada organisasi yang ditunjukkan dengan adanya niat baik, keikhlasan, inisiatif, loyalitas, keterlibatan serta totalitas dari para pegawai.
- Saran**
- Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel yang terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai, pada dasarnya sudah mendapatkan penilaian yang relatif baik. Namun demikian masih tetap dibutuhkan perbaikan pada sejumlah aspek, terutama yang mendapatkan penilaian yang paling rendah dari para responden.
1. Pada aspek kinerja pegawai yang paling perlu diperbaiki adalah pada item perbakaan kualitas hasil kerja pegawai. Direkomendasikan agar kontrol kualitas tidak dilakukan diakhir, namun pimpinan unit kerja masing-masing perlu melakukan kontrol mulai di tahap perencanaan dan proses pelaksanaan, sehingga dapat meminimalisir kesalahan atau penyimpangan kualitas di akhir pekerjaan.
 2. Pada aspek komitmen organisasi yang paling perlu dilakukan adalah lebih membuka ruang keterlibatan para pegawai secara aktif dalam pengembangan organisasi. Disarankan agar dalam rapat-rapat perumusan kebijakan, para pegawai diberikan kesempatan untuk memberikan pandangan, masukan serta inisiatif yang lebih besar.
 3. Pada aspek kepemimpinan yang paling perlu mendapatkan perhatian adalah kemampuan pimpinan dalam memberdayakan pegawai. Disarankan agar pimpinan mengidentifikasi potensi yang ada pada masing-masing pegawai yang berada dibawah kendalanya untuk kemudian memanfaatkan potensi tersebut pada pekerjaan dan posisi yang tepat, sehingga tercipta pemberdayaan kerja yang optimal dan tepat sasaran.
 4. Pada aspek budaya organisasi yang masih perlu diperbaiki adalah iklim partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Direkomendasikan agar sebagian skema pengambilan keputusan dilakukan secara *bottom up*. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan menghidupkan iklim keterbukaan dalam organisasi, sehingga para pegawai

mengetahui permasalahan dan peluang yang dimiliki organisasi dan dapat memberikan kontribusinya dalam membantu pimpinan melakukan pengambilan keputusan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. 2013. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Alfabeta, Bandung
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Penerbit Pena Semesta, Surabaya
- Dewi, I.G.A.K.R., dan I.B.K. Surya. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence Pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, 6(1), 289-316
- Hakim, A., dan A. Hadipapo. 2015. *Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia di Wawotobi*. Jurnal Ekobis, 16(1), 1-11
- Juliningrum, E., dan A. Sudiro. 2013. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 11(4), 665-676
- Luthans, Fred. 2016. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Marpaung, Marudut. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta*. Jurnal Ilmiah WIDYA, 2(1), 33-40
- Mustikasari, Anis. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Pendidikan*. Manajemen Pendidikan, 24(4), 341-349
- Nawawi, Zaidan. 2013. *Manajemen Pemerintahan*. Rajawali Press, Jakarta
- Nurwati, U. Nimran, M. Setiawan dan Surachman. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(1), 1-11
- Posuma, C.O. 2013. *Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado*. Jurnal EMBA, 1(4), 646-656
- Robbins, S.P. dan T.A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Rudito, Bambang. 2009. *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Penerbit Rekayasa Sains, Bandung
- Setyaningdyah, E., U.M. Kertahadi, dan A. Thoyib. 2013. *The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(4), 140-153
- Suciono, Adik. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi yang Berdampak Pada Disiplin Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 4(2), 1-8
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap*

- Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). Analisis Manajemen*, 5(1), 75-65
- Tucunan, R.J.A., W.G. Supartha, dan I.G. Riana. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 3(9), 533-550
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press, Jakarta
- Yunus, Edy. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata dan Kepuasan Konsumen Industri Pariwisata di Jawa Timur*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 8(4), 961-970