

A photograph showing three business professionals in a meeting. A woman in a light blue blazer is pointing at a tablet displaying a dashboard with a pie chart and a bar chart. A man in a dark suit is also pointing at the tablet. Another person's hand is visible on the right, also pointing at the screen. The background is slightly blurred, focusing on the interaction with the data.

Ali Sadikin, SE., M.S.I.

Isra Misra, SE., M.Si.

Muhammad Sholehudin

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi

— Sebagai Variabel Mediasi —

MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen
Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

ALI SADIKIN, SE., M.S.I.
ISRA MISRA, SE., M.Si.
MUHAMMAD SHOLEHUDIN



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Penulis:

Ali Sadikin, S.E.,M.S.I.

Isra Misra, S.E., M.Si.

Muhammad Sholehudin

Editor:

Dr. Ahmad Syamsudin,MM

Desain Sampul:

Rahmad Hidayat, S.Pd.I.

Layout:

Rahmad Hidayat, S.Pd.I.

Penerbit:

LP2M IAIN Palangka Raya Press

Cetakan I, Desember 2021

14 x 20 cm; x + 161 halaman

ISBN: 978-623-6152-46-1

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN 978-623-6152-46-1



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. Variabel eksogen dalam Penelitian ini adalah kompetensi dan budaya organisasi, sedangkan variabel endogen adalah kinerja pegawai Kementerian Agama Republik Indonesia regional Kalimantan.

Penelitian ini merupakan Penelitian kuantitatif dengan sampel Penelitian sebanyak 99 orang pegawai yang tersebar di seluruh satuan kerja Kementerian Agama regional Kalimantan. Teknik Pengumpulan data dilakukan Teknik angket atau kuisisioner kemudian dilanjutkan wawancara konfirmasi. Pendekatan Penelitian menggunakan mix methode (campuran). Teknik analisis data menggunakan SEM PLS terdiri dari uji statistic deskriptif, statistic inferensial, pengukuran outer dan inner model, membangun diagram jalur dan uji hipotesisi.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa secara langsung kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (sig.0,338), kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (sig.0,001). Kemudian budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (sig. 0,049) dan budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (sig. 0,877). Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (0,004). Secara tidak langsung komitmen organisasi mampu memediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai (sig. 0,044), namun komitmen organisasi belum mampu memediasi antara kompetensi dan kinerja pegawai (sig. 0,882).

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

ABSTRACT

Ali Sadikin, Isra Misra, Muhammad Sholehudin

This study aims to determine and analyze the influence of competence and organizational culture on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. The exogenous variables in this study are competence and organizational culture, while the endogenous variables are the performance of the employees of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia in the Kalimantan region.

This research is a quantitative research with a research sample of 99 employees spread across all work units of the Kalimantan Regional Ministry of Religion. Techniques for collecting data were questionnaires or questionnaires followed by confirmation interviews. The research approach uses a mix method. The data analysis technique using SEM PLS consists of descriptive statistical tests, inferential statistics, measurements of outer and inner models, building path diagrams and hypothesis testing.

The results showed that competence had no significant effect on performance (sig.0,338), competence had a significant positive effect on organizational commitment (sig.0,001). Then organizational culture has a significant effect on employee performance (sig. 0.049) and organizational culture has no significant positive effect on organizational commitment (sig. 0.877). Organizational commitment has a significant positive effect on employee performance (0.004). Indirectly organizational commitment is able to mediate between competence and employee performance (sig. 0.044), but organizational commitment has not been able to mediate between competence and employee performance (sig. 0.882).

Keywords: Competence, Organizational Culture, Commitment and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang maha esa atas limpahan dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku monograf dari hasil penelitian Litabdimas Tahun 2021 ini dengan judul : “Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi” dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan.

Buku monograf hasil penelitian ini dalam rangka memenuhi kewajiban tri darma perguruan tinggi di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri khusus di Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. Dalam Penelitian hasil Penelitian ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangannya serta jauh dari kesempurnaan. Hal ini karena keterbatasan penulis, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan Penelitian skripsi ini.

Penelitian ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak baik secara moral maupun materil, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Menteri Agama Republik Indonesia dan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia
2. Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya selaku pimpinan tertinggi di Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya
3. Ajahari, M.Ag selaku Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya

4. Seluruh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Regional Kalimantan, Pimpinan PTKIN di seluruh Kalimantan yang memberikan izin dilakukannya Penelitian ini.
5. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Demikian kata pengantar dibuat dan diucapkan terima kasih.

Palangka Raya, November 2021
Peneliti,

Tim

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii

BAGIAN 1

PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8

BAGIAN 2

KAJIAN TEORI DAN KONSEP	9
A. Konsep dan Teori	9
1. Konsep Sumber Daya Manusia	9
2. Konsep Kinerja Pegawai	21
3. Konsep Kompetensi	31
4. Konsep Budaya Organisasi	43
5. Konsep Komitmen Organisasi.....	62
B. Penelitian Terdahulu	82
C. Kerangka Konsep Penelitian	85
D. Hipotesis Penelitian.....	85

BAGIAN 3

METODOLOGI PENELITIAN.....	87
A. Ruang Lingkup Penelitian	87
B. Populasi dan Sampel	87

C. Definisi Operasional Penelitian	88
D. Variabel Penelitian	90
E. Jenis dan Sumber Data Penelitian	91
F. Teknik Pengumpulan Data	92
G. Teknik Analisis Data Kuantitatif	93
H. Analisis Data Kualitatif	104

BAGIAN 4

HASIL DAN PEMBAHASAN..... 107

A. Hasil Penelitian	107
1. Gambaran Umum Subyek Penelitian	107
2. Penyajian Data	112
3. Hasil Pengujian Hipotesis	125
B. Pembahasan.....	132
1. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	132
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.....	133
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.....	135
4. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	136
5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.....	137
6. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi	139
7. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi	141

BAGIAN 5

KESIMPULAN DAN SARAN..... 143

A. Kesimpulan 143

B. Saran 145

DAFTAR PUSTAKA 146

LAMPIRAN..... 152

BAGIAN 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu factor produksi yang banyak dibicarakan di semua lini organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan. Isu hangat saat ini membuat sumber daya manusia menjadi topik paling banyak dilakukan riset dan diskusi di kalangan akademisi dan praktisi. Salah satu yang menjadi isu hangat dalam kajian sumber daya manusia adalah dalam bidang pelayanan sektor publik.

Upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pemerintah selalu melakukan inovasi secara terus menerus baik mengenai sistem layanan maupun sumber daya manusia sebagai pengguna dan penyampai layanan. Manajemen sektor publik telah mengalami pergeseran paradigma dimana dulu hanya berorientasi pada administrasi, maka sekarang layanan publik telah berubah menjadi unit layanan berbasis kinerja(Kim et al., 2017)

Pemerintah melalui Kementerian dan Lembaga berupaya untuk selalu mengoptimalkan layanan kepada rakyat. Hal ini menjadi angin segar bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang prima dari pemerintah. Melalui Kementerian pemerintah senantiasa melakukan perbaikan layanan baik mengenai sarana dan prasarana maupun sumber daya yang terampil sehingga pelayanan semakin baik sampai ke pelosok negeri.

Fenomena pemerintahan saat ini jelas bahwa peningkatan kesejahteraan masyarakat menjadi prioritas utama pemerintah. Melalui peningkatan sarana berupa infrastruktur di berbagai wilayah maka hal ini tentu akan meningkatkan akses layanan kepada masyarakat tidak terkecuali di pulau timur sekalipun. Dengan komitmen tersebut maka bangsa dan negara akan semakin besar.

Meskipun upaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas layanan sudah menjadi agenda utama pemerintah, namun semua itu tentu membutuhkan proses yang cukup panjang. Hal diatas tidak akan terealisasi dengan baik tanpa adanya upaya bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Untuk dapat melaksanakan tugas serta meningkatkan kinerja pegawai maka perlu dilakukan pengembangan pegawai untuk dapat meningkatkan kompetensi dan budaya kerja. Hal ini penting dimana dengan dilakukannya pengembangan pegawai melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai maka akan meningkatkan kinerja baik secara personal maupun secara kelembagaan.

Mewujudkan sistem pemerintahan yang berwibawa dan bersih (pemerintahan yang baik) maka perlu diwujudkan dalam pelayanan yang efisien, baik dan berkualitas yang didukung oleh kualitas sumber daya manusia aparatur seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang kompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya. PNS dalam menjalankan tugas harus benar-benar memegang teguh profesionalisme dan kompetensi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi PNS.

Kita tahu bahwa sekarang ini data PNS di seluruh Indonesia menyentuh angka empat juta orang. Dari data tersebut berdasarkan survei yang dilakukan oleh Lembaga independent diketahui bahwa kurang dari 50 persen PNS bisa melakukan tugas dengan baik atau

memiliki kinerja baik bahkan sangat baik. Artinya bahwa se dari itu masih berkinerja rendah. Ini yang menjadi kritik kita bahwa PNS seharusnya bisa menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik kedepan(Rizani, A. T., & Oktafien, 2020). Terakhir berdasarkan siaran pers dari Menpan RB bahwa pada tahun 2019 terjadi pemecatan PNS sebanyak 1.732 orang dengan indikasi melakukan penyalahgunaan jabatan untuk kepentingan pribadi seperti korupsi dan penyuapan.(Kontan,2019) Kemudian, penyertaan Menpan RB mengatakan ada sebanyak 1,6 juta PNS di Indonesia yang tidak produktif yang kemungkinan akan di non-aktifnya(Medcom, 2020).

Meskipun demikian, pelayanan publik tertumpu di tangan PNS. Mulai dari sektor Pendidikan, Kesehatan, catatan sipil, Agama ekonomi dan sebagainya tertumpu pada inovasi pegawai pemerintah atau PNS. Oleh karena Kementerian berupaya untuk selalu meningkatkan kapasitas dan kapabilitas PNS di semua sektor mulai dari peningkatan SDM secara formal maupun informal. Selain itu melalui regulasi pemerintah juga telah membuat skema terhadap manajemen PNS yang nantinya mengubah paradigma PNS saat ini.

Kedepan, PNS akan difokuskan pada manajemen pegawai yang berorientasi dan berfokus pada PNS yang professional, melayani masyarakat secara adil,merata dan jujur dalam menjalankan tugas negara dan pemerintahan. PNS juga diharapkan selalu berlaku netral dan tidak bekerja atas golongan dan ras. PNS juga tidak akan diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada semua golongan masyarakat. Untuk menjalankan itu semua maka PNS harus memiliki integritas dan wawasan global serta kompetensi yang progresif(Ann Feldheim, 2007)

Kita menyadari bahwa rendahnya kinerja PNS berdampak buruk bagi kualitas pelayanan publik. Kemudian pengguna jasa

PNS harus membayar mahal biaya apabila PNS tidak mampu bekerja secara profesional. Rendahnya kinerja PNS terjadi pada pejabat structural dan fungsional di beberapa kantor atau instansi. Untuk itu perlu dilakukan terobosan agar profesionalisme PNS bisa terwujud. Kemudian, perlu dilakukan jenjang karir yang baik dengan dukungan system prestasi kerja yang menekankan pada penghargaan dan hukuman dengan indikator yang valid dan rasional. Salah satu ukurannya adalah kompetensi PNS mampu tercermin dari laporan kinerjanya. Dengan begitu maka kinerja PNS akan semakin baik dan pelayanan kepada masyarakat juga berdampak positif (Rijal & Frianto, 2020). Adapun kompetensi pada pegawai Kementerian Agama terdiri dari kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Kompetensi inti adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap individu pegawai yang biasa disebut dengan “*soft competency*”, kompetensi manajerial ialah kompetensi berkaitan dengan kompetensi bagi para pemangku jabatan manajerial, lalu kompetensi teknis yaitu “*hard competency*” yang diperlukan pada jabatan tertentu baik kepakaran, manajerial dan teknis-operasi.

Selain kompetensi, budaya organisasi juga menjadi faktor lain dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kita tahu bahwa budaya organisasi adalah cerminan dari output organisasi itu sendiri yang menjadi tradisi dari setiap pegawai dan institusi. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kita bisa amati bahwa institusi yang baik dan berkinerja tinggi tentu memiliki budaya organisasi yang mantap dan tercermin dari sikap, etos kerja, respon, tanggung-jawab dan sebagainya sebagai nilai baku yang dijalankan dalam organisasi itu sendiri (Rizani, A. T., & Oktafien, 2020). Budaya organisasi Kementerian Agama tercermin dari nilai-nilai organisasi Kementerian Agama seperti integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Kompetensi dan budaya organisasi di atas tidak akan berjalan dengan baik tanpa komitmen Bersama seluruh pegawai Kementerian Agama.

Komitmen organisasi juga menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen organisasi ini lahir dari keinginan bersama untuk dapat meningkatkan kinerja di instansi masing-masing. Kita tahu untuk membuat kompetensi dan budaya organisasi maka hal yang diperlukan adalah komitmen organisasi itu sendiri. komitmen ini suatu keputusan bersama antara pimpinan dan bawahan atau pada sektor pemerintah komitmen bersama antara kepala Kementerian dan pegawai itu sendiri. jadi komitmen ini sangat penting sebagai mediasi dari kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Nel et al., 2005).

Dari fenomena yang ada terlihat bahwa kompetensi dan budaya organisasi sangat memengaruhi kinerja pegawai. Di Kantor Kementerian Agama Regional Kalimantan itu sendiri bahwa setiap pegawai harus memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Meskipun di kanwil Kemenag di Kalimantan cukup banyak lulusan sarjana, namun masih belum semua pegawai memahami kompetensi sebenarnya di lingkungan kantor ini. Selain kompetensi, di kanwil kemenag hal lain yang cukup menjadi perhatian adalah budaya organisasi. Budaya organisasi kemenag Regional Kalimantan adalah iklim organisasi sangat dibutuhkan untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Fenomena lain untuk melihat pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja, maka diperlukan variabel lain sebagai penghubung (mediator) seperti komitmen organisasi. Komitmen ini sangat penting dimana dengan komitmen bersama maka kinerja organisasi pada Kementerian Agama akan semakin meningkat.

Pada assesmen kompetensi yang dilakukan oleh Kementerian Agama, ada 3 hal yang menjadi tolok ukur kompetensi pegawai di

bawah Kementerian Agama seperti kompetensi inti, kompetensi teknis dan kompetensi manajerial. Kompetensi inti merupakan kompetensi yang wajib dimiliki oleh pegawai di Kementerian Agama. Kompetensi inti mengukur sejauhmana integritas, kepemimpinan, harmonisasi berAgama, memperkarsai perubahan dan citra Lembaga. Kedua, adalah kompetensi teknis dimana pegawai di Kementerian Agama harus memahami tugas dan fungsi, pemahaman regulasi, penguasaan SOP, pemahaman terminology dan konsepsi program serta isu-isu actual kekinian. Kemudian kompetensi terakhir adalah kompetensi manajerial dimana pegawai diseluruh unit di bawah Kementerian Agama harus mampu dalam pengelolaan organisasi yang mana pegawai harus mampu untuk berfikir konseptual, berfikir analisis, pengendalian diri, pengembangan organisasi, teamwork dan membangun kemitraan.

Guna mendukung terciptanya 3 kompetensi pada Kementerian Agama, maka diperlukan iklim organisasi yang baik. Iklim organisasi tercermin dalam budaya kerja organisasi Kementerian Agama yang terdiri dari integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Pertama, Integritas merupakan kesatuan yang utuh yang mencerminkan potensi dan kemampuan seseorang dengan wibawa dan kejujuran. Kedua, profesionalitas bahwa pegawai Kementerian Agama harus menunjukkan sikap professional dalam bekerja sesuai tupoksi masing-masing. Ketiga, inovasi dimana pegawai Kementerian Agama harus mampu melakukan pengembangan dalam menciptakan produk atau ide-ide terbaru dengan memberikan nilai tambah terhadap organisasi. Keempat tanggung jawab dimana pegawai Kementerian Agama harus berani berbuat sesuatu sebagai perwujudan dari kewajiban yang telah ditetapkan. Terakhir, keteladanan dimana pegawai Kementerian Agama harus bisa menjadi contoh bagi orang lain

yang melihatnya meliputi sifat, sikap dan perbuatan sehari-hari yang mencerminkan nilai dari Kementerian Agama itu sendiri.

Dari fenomena dan gambaran diatas maka Peneliti tertarik untuk mengangkat tema Penelitian dengan judul ***“Analisis Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PSN Kantor Kementerian Agama di Kalimantan)”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam Penelitian ini adalah:

- 1) Seberapa besar pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Komitmen sebagai Mediasi Pada PNS Kantor Kementerian Agama di Regional Kalimantan?
- 2) Bagaimana Implementasi Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PNS Kantor Kementerian Agama di Regional Kalimantan.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Variabel Komitmen sebagai Mediasi Pada PNS Kantor Kementerian Agama di Kalimantan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Implementasi Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel

Mediasi Pada PNS Kantor Kementerian Agama di Kalimantan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat Penelitian sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti, menambah pengetahuan dalam Penelitian Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PNS Kantor Kementerian Agama di Kalimantan.
2. Bagi lembaga pemerintah, sebagai masukan dan perbaikan dalam membuat pelatihan dan pengembangan SDM baik berupa kompetensi serta komitmen, budaya organisasi dan kinerja pegawai.
3. Bagi pihak lain, sebagai referensi bagi Peneliti lain untuk dapat dikembangkan dengan menggunakan variabel lain.

BAGIAN 2

KAJIAN TEORI DAN KONSEP

A. Konsep dan Teori

1. Konsep Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai sumber daya pada mulanya diartikan tenaga kerja manusia ditinjau secara fisiknya saja. Dengan kemampuan fisiknya manusia berusaha mengambil manfaat materi yang tersedia dilingkungannya guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Banyak sedikitnya jumlah penduduk serta unsur-unsur yang berkaitan dengan jumlah dalam batas tertentu merupakan potensi dalam bidang pembangunan. Dengan jumlah penduduk yang banyak merupakan sumber daya manusia untuk melakukan pembangunan. Bangsa yang sedang membangun melalui pembangunan nasional yang berusaha meningkatkan hasilnya di segala bidang kehidupan.

Pembangunan nasional akan lebih bermakna sejauh pembangunan itu mampu mewujudkan tujuan hakiki kebudayaan. Sumber daya manusia sebagai pendukung pembangunan adalah perilaku produktif dari manusia dalam bentuk tindakan nyata, sikap dan pengetahuan yang kondusif bagi terjadinya perubahan-perubahan dari tradisi, sikap dan fikiran dalam menghadapi hari depan dan perubahan dalam arti pembaharuan.

Oleh karena itu dalam melaksanakan pembangunan suatu wilayah atau negara perlu diketahui keadaan sumber

daya manusia yang ada di wilayah tersebut dan bagaimana pelaksanaannya. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia menggunakan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Mesin-mesin berteknologi canggih sekalipun tidak akan ada artinya, jika sumber daya manusia yang menjalankannya tidak berkualifikasi untuk mengerjakannya. Demikian juga dengan sumber daya informasi. Sebaik dan selengkap apapun informasi yang diterima oleh organisasi, tidak akan berarti apa-apa, jika kualitas sumber daya manusia yang ada tidak mampu menterjemahkannya menjadi informasi yang berguna bagi perkembangan dan kemajuan organisasi.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Mesin-mesin berteknologi canggih sekalipun tidak akan ada artinya, jika sumber daya manusia yang menjalankannya tidak berkualifikasi untuk mengerjakannya. Demikian juga dengan sumber daya informasi. Sebaik dan selengkap apapun informasi yang diterima oleh organisasi, tidak akan berarti apa-apa, jika kualitas sumber daya manusia yang ada tidak mampu menterjemahkannya menjadi informasi yang berguna bagi perkembangan dan kemajuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha mencapai tujuan organisasional. Dalam ilmu kependudukan, konsep sumber daya manusia ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja (manpower) yang meliputi angkatan kerja (labor force) dan bukan angkatan kerja. Angkatan kerja yang bekerja disebut juga dengan pekerja. (Ndraha, 1999).

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi yang mengelola sumberdaya alam (SDA).

b. Komponen Data Sumber Daya Manusia

Adapun komponen data-data SDM untuk meningkatkan dan mengelola SDM dalam mengembangkan usaha yaitu :

1) Kualitas pekerjaan dan inovatifnya

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Inovatif yaitu Kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru.

2) Kejujuran dalam bekerja

Kejujuran selain membawa banyak dampak positif juga membawa kepada kehidupan yang jauh lebih baik. Pentingnya kejujuran dalam bekerja wajib kita terapkan sejak usia dini agar senantiasa bersikap jujur dalam berbagai tindakan.

3) Kehadiran dalam bekerja

Kehadiran seorang karyawan sebagai sebuah kewajiban yang harus dilakukan kecuali ada hal-hal lain yang sifatnya penting dan hal tersebut dapat dipertanggung jawabkan oleh yang bersangkutan. Sistem kehadiran karyawan sudah ditentukan dan diatur dari perusahaan dan kemudian diterapkan di masing-masing bagian.

4) Sikap dalam bekerja

Sikap positif diperlukan terutama jika menemukan masalah dalam pekerjaan. Jangan langsung pasrah melainkan berusaha mencari berbagai jalan untuk mencari solusi permasalahannya. Bisa jadi ini langkah untuk mencapai posisi yang lebih tinggi jadi selesaikan dengan hati yang jernih.

5) Inisiatif dan kreatif

Seseorang akan dikatakan kreatif apabila dia mampu membuat atau menciptakan sesuatu, entah itu hasil pemikiran atau asumsi dari orang” yang belum pernah melihat hal yang dibuatnya, namun orang yang kreatif belum tentu inisiatif, Sedangkan seseorang akan dikatakan mempunyai inisiatif apabila dia mampu melakukan sesuatu tanpa disadari oleh orang lain disekitarnya, mungkin pula dia selalu mengandalkan dirinya sendiri dalam melakukan hal apapun, namun

orang yang punya inisiatif belum tentu kreatif. Kerjasama dengan pihak lain.

Kerjasama dengan pihak lain sangat diperlukan dalam bekerja, karena kerjasama akan membantu kelancaran dalam bekerja dan berjalannya suatu pekerjaan.

6) Keandalan dalam bekerja

Keandalan dalam menjaga pekerjaan berarti mampu menjalani kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral dan etika kerja; mampu mengembangkan karakter diri yang taat moral dan etika; mampu menjaga kejujuran dan keikhlasan hati untuk berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan, serta mampu membebaskan diri dari kontrol dan pengaruh negatif orang lain.

7) Pengetahuan tentang pekerjaan

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.

8) Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Dalam bertanggung jawab berarti kita sedang menyelesaikan sebuah masalah. Di dalam bekerja selalu saja ada kesalahan yang kita perbuat. Dan kesalahan tersebut harus dipertanggung jawabkan, harus diselesaikan. Di saat kita menyelesaikan masalah itu kita harus bijaksana dalam memilih cara untuk menyelesaikan masalah tersebut. Hal tersebut agar rasa tanggung jawab yang telah kita kerjakan dapat berhasil dengan baik. Sehingga masalah itu kita dapat selesaikan dengan bijaksana.

9) Pemanfaatan waktu dalam bekerja

Waktu tidak hanya setara dengan uang, namun lebih dari itu. Waktu merupakan aset tak kasat mata yang paling sulit untuk dikendalikan penggunaannya. Untuk itulah kita harus memanfaatkan waktu dengan lebih efisien lagi.

c. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

1) Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

2) Fungsi pemeliharaan tenaga kerja

Fungsi pemeliharaan tenaga kerja mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Selain itu, Tujuan

pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (1992) adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

e. Manfaat Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

- 1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
- 2) Meningkatkan produktivitas
Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.
- 3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh Karena pegawai

yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

4) Meningkatkan komitmen karyawan

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

5) Mengurangi *turn over* dan absensi

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

f. Pelaksanaan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

1) Pengelolaan SDM Melalui Mutasi

Mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat/sejajar. Mutasi merupakan aspek yang penting untuk menghilangkan rasa jemu/bosan menghadapi pekerjaan pada diri pegawai. Mutasi akan terjadi bila adanya lowongan suatu jabatan yang harus segera diisi oleh SDM yang berkualitas.

2) Pengelolaan SDM Melalui Promosi

Promosi adalah kenaikan jabatan yang lebih tinggi, baik kekuasaan maupun tanggungjawabnya dalam struktur organisasi perusahaan. Promosi merupakan alat untuk

meningkatkan SDM yang berkualitas, meningkatkan prestasi, dan moral pegawai di dalam.

3) **Pengelolaan SDM Melalui Motivasi**

Motivasi adalah suatu perangsang dan dorongan bagi karyawan agar bekerja lebih giat dan produktif. Motivasi dapat berupa inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan wirausaha. Pemberian motivasi bisa dengan dua cara: 1) Pemberian insentif semimaterial: pemberian motivasi ini tidak dalam bentuk pemberian uang, seperti : penempatan pegawai ditempat yang tepat, memberikan latihan pendidikan/kursus menyediakan fasilitas kerja, dll 2) Pemberian insentif material: pemberian motivasi dengan memberikan upah/gaji/bonus yang memadai dan cukup untuk keperluan hidupnya.

4) **Pengelolaan SDM Melalui Actuating**

Untuk melaksanakan perencanaan SDM perlu diadakan tindakan Actuating (penggerakan). Ini semata-mata ditujukan untuk mendapatkan SDM yang penuh disiplin, taat, patuh, dan setia dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

g. Analisis Jabatan dalam Pengelolaan

Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan analisis jabatan ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu proses analisis jabatan dilakukan untuk memahami tanggung jawab pada setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi.

Objek dari kegiatan analisis ini adalah jabatan, bukanlah si pemegang jabatan yang memangku jabatan tersebut. Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (incumbent) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (job description) atau spesifikasi jabatan (specifications of the job), bukan suatu uraian tentang orang (description of the person). Jabatan yang akan dideskripsikan kedalam uraian jabatan merupakan jabatan yang sesuai dengan struktur organisasi pada saat ini.

Kegunaan Analisis Jabatan, yaitu :

1) Fungsi Administratif

Fungsi ini erat hubungannya dengan dokumen yang berhubungan juga dengan fungsi control dan pengendaliannya. Bagi perusahaan yang telah menggunakan ISO akan sangat membutuhkan hal ini. seluruh fungsi dalam pengelolaan SDM membutuhkan job description dalam melakukan berbagai kegiatan dari rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru., merancang program pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan, melakukan penilaian dan standar hasil kerja, dan melakukan evaluasi kerja.

2) Fungsi Maintenance

Bagi perusahaan dan mempertahankan SDM dalam karirnya di masa yang akan datang dalam perusahaan tersebut. Bagi perusahaan, evaluasi dan pengembangan organisasi menjadi perhatian yang khusus dalam menjawab tantangan kebutuhan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. hasil job analysis ini dapat digunakan untuk pengembangan organisasi,

perencanaan tenaga kerja, perencanaan karir dan konseling kerjanya

h. Cara Memotivasi Sumber Daya Manusia

- 1) Melakukan pendekatan emosional terhadap para karyawan
Kedekatan emosional antara seorang pimpinan dan bawahan yang proporsional akan membuat seorang bawahan merasa lebih nyaman saat berinteraksi. Kenyamanan akan menumbuhkan hubungan yang baik, dan hubungan baik tersebut bisa menumbuhkan rasa cinta terhadap perusahaan. Kecintaan dan rasa memiliki akan membuat seseorang memiliki motivasi kerja yang baik terhadap perusahaan Anda.
- 2) Motivasi karyawan dibangun didasarkan pada contoh suri tauladan
Keteladanan meliputi keteladanan sikap, moral, kinerja, kecerdasan dan sebagainya. Motivasi akan terbangun kuat apabila seorang pimpinan memiliki hal yang memang pantas untuk ditularkan kepada para karyawan atau bawahan.
- 3) Melibatkan karyawan atau bawahan untuk memberikan usul, ide dan saran bagi pengembangan sebuah perusahaan.
Motivasi karyawan akan terbangun apabila ia diberi kesempatan untuk menyampaikan ide, gagasan atau saran yang membangun bagi perkembangan perusahaan. Memberikan kesempatan menyampaikan ide, saran dan gagasan tersebut juga akan membuat kualitas sumber daya manusia perusahaan semakin

berkembang. Bisa jadi usul atau ide mereka lebih cemerlang dan baru dibanding apa yang Anda pikirkan.

- 4) Menjelaskan mengenai visi misi, tujuan serta misi mulia apa sebenarnya yang ada di perusahaan untuk masyarakat.

Melakukan pelayanan tidak semata-mata ditujukan untuk kepentingan profit pribadi, namun juga memiliki misi kebermanfaatn terhadap masyarakat. Pelayanan bisnis usaha yang baik terhadap konsumen perlu dibangun pada karyawan agar motivasi karyawan dalam bekerja tidak hanya untuk kepentingan pribadi, namun juga untuk manfaat kehidupan masyarakat.

- 5) Pelatihan Manajemen

Tujuan diadakan pelatihan yang diselenggarakan organisasi/perusahaan terhadap SDM karena, menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja SDM sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan.

- 6) Tata Usaha Sistem Penggajian dan Upah SDM

Membuat administrasi yang serta membuat system penggajian yang adil adalah salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya keterbukaan tata usaha dan system yang fair maka pegawai akan semakin betah berada dalam organisasi.

- 7) Kondisi kerja

Kondisi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, dengan motivasi yang tinggi maka kinerja suatu perusahaan dapat meningkat bahkan produktivitaspunakan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

8) Menghargai dan Memerhatikan SDM

Organisasi yang baik tentu selalu berusaha untuk terus memperhatikan pegawai dengan memberikan penghargaan baik secara finansial ataupun tidak. Memberikan reward berupa pujian dan promosi merupakan Langkah untuk meningkatkan kepuasan pegawai.

2. Konsep Kinerja Pegawai

Di era sekarang, sumber daya manusia dituntut untuk terus berkembang dan memiliki kemampuan yang handal untuk menjawab tantangan globalisasi. Sumber daya manusia didalam suatu organisasi haruslah memiliki kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi tersebut dapat tetap hidup dan berkembang, sehingga pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dari rekrutment haruslah berorientasi pada model kompetensi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan.

Peran Manajemen SDM sendiri sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan, karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan/ organisasi. Pada dasarnya setiap orang memiliki potensi yang luar biasa dan belum dimanfaatkan secara penuh. Dalam penegasan tersebut menjadi tugas manajer untuk memanfaatkan sumber daya itu sedemikian rupa untuk

kepentingan pencapaian tujuan organisasi, namun tetap memberikan suatu penghargaan dan penghormatan terhadap SDM yang bersangkutan.

Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Namun demikian, sering terjadi penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Tujuan utama dalam organisasi adalah kinerja. Tanpa kinerja maka tujuan organisasi sulit tercapai. Kinerja bisa dikatakan sebagai hasil kerja secara keseluruhan yang didapatkan dari rangkaian kegiatan. Saat ini kinerja dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan untuk memberikan penghargaan dan juga hukuman bagi setiap pegawai. Dalam beberapa kasus kinerja mampu mendorong pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja.

Dalam beberapa sudut pandang kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai dengan memperlihatkan hasil dan kemampuan kerja (Ghiyats & Dr., SE., MM., CHRP, 2020). Kinerja dikatakan tinggi tercermin dari

penyelesaian kerja secara tepat waktu dan tidak melebihi Batasan yang telah ditetapkan. Namun sebaliknya, kinerja yang rendah terlihat dari belum terselesaikannya pekerjaan dalam batas waktu yang ditetapkan bersama(Coulter, 2010)

Hendry Simamora berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah dimana pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan persyaratan tertentu dari pekerjaannya (Tanti, 2015). Kinerja juga dipahami sebagai capaian kerja yang terlihat dari kemampuan pribadi seperti pengalaman, sungguh dalam bekerja, waktu digunakan seefektif mungkin dan adanya kecakapan dalam berkomunikasi. Dalam Bahasa asing kinerja disebut performan dimana munculnya hasil kerja oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi yang dilakukan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang dalam mencapai tujuan organisasi(Sahai & Srivastava, 2012)(Coulter, 2010).

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2017:188) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Torang

(2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka Peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atauhanya berjalan ditempat saja.

Menurut Levinson dalam Marwansyah (2012:229) “Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”. Sedangkan menurut Sudarmanto (2011:9) “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Edison (2016:176) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit orientet yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai

memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- Efektivitas dan Efisiensi
- Otoritas dan Tanggung Jawab
- Displin
- Inisiatif.

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen kinerja adalah sebagai berikut :

- Efektivitas dan Efisiensi. Hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.
- Otoritas dan Tanggung Jawab. Organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing- masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

- Disiplin. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.
- Inisiatif. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut pendapat lain, Keith Davis dalam Mangkunegara (2012:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

- Faktor kemampuan (*Ability*)
- Faktor Motivasi (*Motivation*)

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, adalah :

Faktor kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan, potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup Antara lain hubungan kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, pola kerja dan kondisi kerja.

Dari uraian diatas, Peneliti memiliki tanggapan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat diketahui dari partisipasi pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas. Memberika pelayanan yang prima kepada masyarakat, serta menjaga kedisiplinan dengan tidak pergi keluar kantor saat jam kerja sedang berlangsung.

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagu organisasi.

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

- Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
- Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Jika faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat dikondisikan dengan baik, maka otomatis kinerja seseorang juga akan semakin meningkat. Dengan demikian tugas manajer ataupun pihak manajer secara umum adalah membuat faktor yang menjunjung keberadaan kinerja tersebut dapat terpenuhi dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Sedangkan menurut Timpe (1993) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu (p.33) :

1) Kinerja baik, dipengaruhi oleh dua faktor

- Internal (pribadi)
 - Kemampuan tinggi
 - Kerja keras
- Eksternal (lingkungan)
 - Pekerjaan mudah
 - Nasib baik
 - Bantuan dari rekan – rekan
 - Pemimpin yang baik

2) Kinerja Jelek, dipengaruhi dua faktor :

- Internal (pribadi)
 - Kemampuan rendah
 - Upaya sedikit
- Eksternal (lingkungan)
 - Pekerjaan sulit
 - Nasib buruk
 - Rekan - rekan kerja tidak produktif
 - Pemimpin yang tidak simpatik

Dari pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan syarat tertentu, dimana target kerja

mampu dikerjakan dalam masa waktu yang tepat atau mampu menyelesaikan pekerjaan tidak melebihi waktu yang disepakati Bersama sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik. Dengan itu kinerja personal mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi secara kelembagaan.

c. Cara Untuk Meningkatkan Kinerja

1) Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2) Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3) Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator bisa disebut sebagai dimensi yang membentuk sebuah variable. Untuk mengukur kinerja diperlukan sebuah indicator. Guna mencapai tujuan daripada kinerja pegawai maka dapat kita lakukan penilaian yang meliputi hubungan penilaian dengan pekerjaan, munculnya standar pelaksanaan kerja pegawai dan pekerjaan itu harus bisa dipahami oleh pegawai tersebut (Coulter, 2010)(Ghiyats & Dr., SE., MM., CHRP, 2020). Adapun kinerja dapat diukur dalam indicator-indikator sebagai berikut yakni(Adiwijaya, 2009);

- 1) Efektivitas. Efektivitas maksudnya bahwa tujuan organisasi dapat terealisasi dengan adanya kebutuhan yang dimasukkan dalam perencanaan organisasi.
- 2) Tanggung Jawab. Ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pegawai yang memiliki hak dan kewajiban. Tanggung jawab merupakan Tindakan yang mencerminkan kredibilitas kerja seorang pegawai.
- 3) Disiplin. Merupakan ketaatan pada norma dan aturan yang berlaku diorganisasi. Disiplin bisa juga diterjemahkan sebagai ketaatan pegawai yang muncul karena adanya perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia dipekerjakan.
- 4) Inisiatif. Disini inisiatif dipahami sebagai daya berfikir, kreatif yang memunculkan ide-ide berkaitan dengan tujuan organisasi. Sifat ini seharusnya mendapat respon positif dari pimpinan maupun rekan kerja. Dengan perkataan lainnya bahwa inisiatif pegawai merupakan daya dorong demi kemajuan yang erat kaitannya dengan kinerja pegawai tersebut.

Dari uraian dan penjelasan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kriteria kineja dan indikator kinerja tercermin dari tanggung jawab, efektivitas bekerja, disiplin tinggi dan adanya inisiatif dalam organisasi. Pegawai dalam pekerjaannya sebaiknya memiliki kriteria kerja yang jelas dikarenakan setiap pekerjaan tentu memiliki perbedaan dan standar yang berbeda tentang pencapaian tujuan dan hasil kerja pegawai.

3. Konsep Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Setiap pegawai tentu memiliki kompetensi. Kompetensi bisa kita katakan sebagai kemampuan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Kompetensi berbicara pengetahuan, pengalaman dan juga kinerja (Mukhtar et al., 2018). Kompetensi pegawai itu dapat dipahami sebagai uraian makna kepribadian yang mendalam yang melekat pada diri seorang pegawai itu yang dapat dilihat secara komprehensif melalui kinerja dan juga kemampuan dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu maka kompetensi setiap pegawai itu harus dieksplorasi sedemikian rupa sehingga pegawai mampu mengeluarkan kinerja yang Superior dalam mengambil keputusan dan juga untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi (Coulter, 2010).

Kita tahu bahwa dengan kompetensi ini maka orang mampu bekerja dan juga menyelesaikan kewajibannya. Kompetensi itu bisa kita katakan sebagai sebuah karakteristik yang mendasari seseorang yang mampu mencerminkan kinerja individu. Kompetensi ini bisa dilihat dari sisi kompetensi formal ataupun kompetensi non formal. Kompetensi itu juga bisa dijadikan acuan dalam

memberikan penilaian terhadap seorang pegawai sehingga pegawai mampu bekerja secara efektif dan berkinerja Prima dalam menyelesaikan tugasnya(Yamali, 2018).

Beberapa hal yang perlu kita pahami bahwa ada yang namanya karakteristik dasar bahwa kompetensi itu bagian dari kepribadian yang dimiliki oleh seseorang atau oleh pegawai yang kemudian melekat dalam diri itu sehingga bisa dilihat dari performa atau kinerjanya, kinerja dalam menyelesaikan pekerjaan pekerjaan yang telah diberikan lalu yang selanjutnya ada hubungan kausal hubungan kausal ini kita memahami bahwa kompetensi itu dapat berdampak pada hasil yang di miliki oleh pegawai itu sendiri atau bahasa lainnya kinerja yang ada di dalam diri seorang pegawai (Coulter, 2010). Nah kita memahami ini bahwa kompetensi yang tinggi tentu akan berdampak pada kinerja yang tinggi pula, lalu yang tak kalah penting itu kita harus pahami kompetensi itu sebagai kriteria dimana bahwa Kompetensi ini nyata dan mampu memprediksi kinerja seseorang dengan baik sehingga kriterianya bahwa kompetensi itu harus terukur memiliki ukuran dan standar, Lalu ada spesifikasinya Sehingga pegawai itu bisa kita lihat dalam bentuk kriteria(Rijal & Frianto, 2020).

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak (Mulyasa, 2013: 66). Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengartikan kompetensi sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan Arifin (2011: 113), mendefinisikan kompetensi adalah jalinan terpadu

yang unik antara pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam pola berpikir dan pola tindakan. Spencer & Spencer (1993: 9) menyebutkan: *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance on a job or situation*. Karakter yang dimaksud adalah kepribadian (personality) dan kebiasaan (behavior) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau sikap (performance) seseorang ketika menghadapi suatu situasi tertentu.

Madar & Buntat (2011: 9) menyebutkan industri melihat keahlian teknis/ hard skills, sekaligus keterampilan kerja/soft skills ketika mencari tenaga kerja. Selain itu industri lebih memilih tenaga kerja kompeten yang memiliki kemampuan dasar dalam bekerja sehingga tidak memerlukan pelatihan dan pengenalan pekerjaan. Curtis & Mc.Kenzie (2002:51) mengelompokkan kompetensi menjadi 3 domain dan 3 kemampuan umum yaitu domain kemampuan utama berupa kemampuan dasar dan penggunaan teknologi informasi; domain kemampuan intelektual yaitu kemampuan berpikir, pemahaman kontekstual, dan kemampuan mengorganisir; dan yang terakhir adalah domain sifat pribadi yaitu kemampuan untuk terus belajar, sifat dan sikap kerja, dan kemampuan intrapersonal.

1) Kompetensi Personal

Kompetensi berasal dari bahasa inggris "*Competence*" yang berarti kecakapan dan kemampuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memustuskan) sesuatu. Sedangkan pengertian personal

atau personality atau kepribadian menurut Theodore M. Newcomb kepribadian ialah suatu kelompok sikap yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang dari perilakunya. Hal ini berarti bahwa kepribadian itu bertujuan untuk menunjukkan kelompok dari tingkah-tingkah seorang individu untuk dapat berbuat, mengetahui, berfikir dan merasakan dengan secara khusus jika ia berhubungan dengan orang lain atau juga pada saat ia menghadapi suatu masalah/keadaan.

Menurut Koentjaraningrat kepribadian ialah beberapa ciri watak yang dipelihara seseorang secara lahir, konsisten dan konsekuen. Setiap manusia melakukan proses sosialisasi. Proses sosialisasi berlangsung selama manusia masih hidup didunia ini, kepribadian seseorang individu dapat terbentuk dalam bertingkah laku sehingga individu memiliki identitas khusus yang berbeda dengan orang lain. Dapat diambil kesimpulannya adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi seseorang yang dapat dibentuk dan menggambarkan latar belakang dan tingkah lakunya.

2) Pengetahuan Dasar

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan pengetahuan berarti segala sesuatu yang diketahui, kepandaian, atau segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan hal (mata pelajaran). Selain itu Pudjawidjana mengartikan pengetahuan sebagai suatu reaksi yang ada pada manusia dengan segala rangsangan yang terjadi pada alat indranya untuk melakukan pengindraan jauh pada objek tertentu. Dari

pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengetahuan merupakan sesuatu yang didapatkan dari hasil daya tahu yang nantinya dapat berbentuk sebuah informasi. Proses dari daya tahu tersebut seperti melihat, mendengar, merasakan, dan berfikir yang menjadi dasar manusia dan bersikap dan bertindak.

3) Keterampilan Kerja

Menurut Muzni Ramanto, Soemarjadi, Wikdati Zahri (1991:2) kata keterampilan identik dengan kata kecekatan. Orang yang dikatakan terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Akan tetapi, apabila orang tersebut mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan tetapi hasilnya tidak sesuai atau salah maka orang tersebut bukanlah orang yang disebut dengan terampil. Begitu pun sebaliknya, jika orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya dengan benar tetapi lambat dalam menyelesaikannya, maka orang tersebut juga tidak dapat dikatakan terampil. Sedangkan Gordon (1994) menjelaskan bahwa keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat kita ambil kesimpulan bahwa keterampilan merupakan suatu bentuk kemampuan yang mempergunakan pikiran dan perbuatan dalam menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu dengan efektif dan efisien. Adapun keterampilan sebagai berikut :

- a) Keterampilan berkomunikasi yang berperan dalam menumbuhkan produktifitas dan relasi yang harmonis antara tenaga kerja dan pelanggan;
- b) Keterampilan bekerja dalam kelompok yang berperan meningkatkan relasi dan hasil kerja;
- c) Keterampilan pemecahan masalah yang berperan meningkatkan hasil kerja;
- d) Keterampilan inisiatif dan berusaha yang meningkatkan inovasi hasil kerja;
- e) Keterampilan perencanaan dan organisasi yang berperan dalam perencanaan strategis jangka panjang maupun jangka pendek;
- f) Keterampilan manajemen diri yang berperan meningkatkan kepuasan dan peningkatan pribadi tenaga kerja;
- g) Keterampilan belajar yang berperan dalam proses peningkatan dan pengembangan diri tenaga kerja maupun perusahaan ke depan; dan
- h) Keterampilan teknologi yang berperan dalam efektifitas pelaksanaan kerja.

Jadi kompetensinya kita lihat dalam bentuk kriteria. Oleh karenanya maka kita paham bahwa kompetensi itu memiliki karakteristik yang didalamnya mengindikasikan bahwa ada pola personal seorang pegawai misalnya dia Harus berpikir kritis, selalu bersikap profesional integritas begitu lalu bertindak menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mempertahankan kebenaran dari pada apa yang dia kerjakan karakteristik ini pula memiliki tujuan di mana tujuan itu bisa menjadi cerminan pada tingkat kinerja yang

dimiliki. Sehingga seseorang bisa melihat kompetensi itu dari kinerja yang dimilikinya.

Para ahli mengungkapkan bahwa ada 3 hal yang membentuk kompetensi seseorang (Coulter, 2010).

1) Pengetahuan

Pengetahuan itu artinya seorang pegawai memiliki informasi yang komprehensif. Informasi yang komprehensif ini berkaitan terhadap tugas dan pekerjaan yang dia lakukan yang misalnya pengetahuan di dalam menyelesaikan pekerjaan menggunakan komputer dan internet itu bisa saja kita pahami seperti itu bahwa dia memiliki pengetahuan dalam bidang komputer dan internet pengetahuan ini tidak hanya tercermin dari bentuk pengetahuan yang spesifik saja tapi juga pengetahuan secara general atau umum. Sehingga pengetahuan ini akan berdampak pada efektivitas pekerjaannya dan juga efisiensi bagi organisasi. Namun, bagi pegawai itu sendiri bahwa pengetahuan yang cukup itu tidak hanya berdampak pada kemampuan dia menyelesaikan pekerjaan tetapi juga berdampak pada peningkatan performa atau kinerjanya jadi pengetahuan ini penting untuk kita lakukan. Sehingga pengetahuan inilah yang akan nantinya bisa mendorong kita untuk melakukan inovasi-inovasi.

2) Pengalaman

Pengalaman merupakan pengetahuan yang muncul karena adanya proses yang panjang. Pengalaman seseorang diukur sejauhmana dia belajar dalam sebuah organisasi. Pengalaman membentuk karakter dan sikap bagi pegawai. Semakin berkualitas pengalaman yang ia

miliki maka semakin berkualitas sikap yang dia miliki. Pengalaman terbentuk juga dari masalah yang muncul di organisasi tempat ia bekerja.

3) Keterampilan/skills

Keterampilan merupakan keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang dibentuk karena proses transformasi pengetahuan dan pengalaman. Dengan semakin komprehensifnya dalam memfilter pengetahuan maka, seseorang akan mendapatkan keterampilan yang semakin baik dalam pekerjaannya.

Jadi, kompetensi merupakan karakteristik personal yang didalamnya terdapat pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerja secara efektif dan efisien. Kompetensi juga bisa dilihat dari kompetensi formal dan informal. Kompetensi formal didapatkan dari Pendidikan formal, sedangkan kompetensi informal adalah kompetensi yang didapatkan diluar Pendidikan formal.

b. Kompetensi profesional SDM global

Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM Menurut Schuler (Lina Anatan dan Lena Ellitan, 2007:3) antara lain mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi. Untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam proses tranformasi dilakukan aktifitas pengembangan yang berhubungan dengan peran utama manajer SDM yang baru, yaitu: sebagai seorang bisnis, pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi atau mitra kerja, perumus dan

pengimplementasi strategi, manajer bakat, minat, dan kepemimpinan, dan sebagai manajer aset dan pengendalian biaya.

Tugas utama manajer dalam kondisi tersebut adalah mengarahkan dan mengatur program pelatihan, pendidikan dan pengembangan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada.

Kompetensi global yang harus dimiliki untuk ekspartiat disajikan sebagai berikut:

1) Keahlian berbahasa

Keahlian berbahasa merupakan syarat penting bagi seorang karyawan untuk bekerja dilingkungan global. Minimal bahasa yang harus dikuasai adalah bahasa Inggris. Dengan kemampuan berbahasa yang baik dan dimengerti, akan terjadi proses komunikasi yang efektif, sehingga akan menghindari kesalahpahaman. Dengan pemahaman yang baik maka seluruh pekerjaan yang didelegasikan akan mudah dipahami, dan karyawan tersebut akan mudah bekerja dan beradaptasi dengan demikian, kinerja dalam pekerjaan yang dilakukannya akan tinggi.

2) Intelegensi sosial

Kecerdasan sosial diperlukan agar kita mudah untuk berbaur dan bersosialisasi dengan SDM yang lain yang mungkin berbeda dengan kita. Dengan kecerdasan sosial yang baik, maka seorang pekerja akan mampu melakukan proses berpikir logis dan pengambilan keputusan yang baik dalam menempatkan dirinya dimasyarakat. Dengan kecerdasan sosial yang baik,

maka setiap karyawan yang mudah mempelajari budaya dan nilai-nilai SDM multikultural yang ada.

- 3) Kemampuan untuk menghadapi konflik
Kemampuan untuk menghadapi konflik untuk menghasilkan karyawan yang tangguh. Karena tidak tertutup kemungkinan, akan selalu terjadi suatu konflik apabila pekerjaan yang ada dalam perusahaan, merupakan karyawan multikultural yang memang memiliki budaya dan nilai-nilai yang berbeda. Disinilah kemampuan menghadapi konflik menjadi sangat penting.
- 4) Fleksibilitas
Akan memudahkan karyawan untuk berbaur dengan lingkungan, baru dengan budaya nilai baru yang dianut. Sehingga memudahkan karyawan untuk berbaur dengan karyawan yang lainnya. Fleksibilitas akan menentukan pula sejauh mana seseorang karyawan akan mampu menempatkan dirinya ditengah SDM multikultural yang ada.
- 5) Stabilitas emosi dan adaptabilitas
Stabilitas emosi yang baik akan menentukan tingkat adaptabilitas karyawan. Dengan stabilitas yang baik, maka SDM multikultural akan mudah untuk berpikir menghasilkan yang baik pula. Selain itu stabilitas emosi dan adaptabilitas yang baik akan menentukan kualitas pergaulan SDM multikultural yang ada.
- 6) Kemampuan untuk mendengarkan dengan baik
Kemampuan mendengarkan yang baik, merupakan salah satu dasar pergaulan yang baik. Dengan kemampuan mendengar yang baik maka, setiap karyawan akan mampu bertindak sesuai dengan

pertimbangan yang baik. Kemampuan ini juga akan menjadikan tingkat sensitivitas di antara SDM multikultural meningkat.

7) Sensitivitas

Sensitivitas merupakan salah satu unsur yang paling penting, karena akan mempermudah pemahaman dan adaptasi dengan lingkungan kerja baru yang mungkin sebelumnya belum pernah dialami.

8) Perbedaan nilai

Perbedaan nilai yang dianut akan menimbulkan potensi konflik apabila tidak diatasi dengan sistematis dan cermat. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan dan keterampilan dalam mengelola isu perbedaan nilai yang dimiliki SDM multikultural.

9) Kemampuan untuk mengerti komunikasi non verbal

Komunikasi non verbal akan mempermudah terjadinya tranformasi informasi antara SDM multikultural. Untuk itu, kemampuan ini perlu dikelola dengan baik, untuk memudahkan arus komunikasi dalam perusahaan.

10) Kesadaran lintas budaya

Setiap negara memiliki budaya dan nilai yang berbeda. Budaya atau nilai yang dianut oleh seorang karyawan di negara tertentu, mungkin merupakan budaya yang dijauhi di negara lain. Untuk itu, kesadaran lintas budaya menjadi penting untuk dipahami oleh seorang karyawan, karena dengan pemahaman itulah, seorang karyawan akan mudah untuk beradaptasi.

c. Indikator Kompetensi

Dimensi atau indikator kompetensi itu menurut para ahli ada 5 (Coulter, 2010) :

- 1) Memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas kecil nah ini dipahami bahwa dalam menyelesaikan tugas-tugas hariannya seorang pegawai diharapkan memiliki keterampilan. Keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga apapun yang menjadi kendala itu bisa diselesaikan,
- 2) Keterampilan dalam mengelola tugas atau task management skill, di mana pegawai harus memiliki keterampilan dalam melakukan pengelolaan serangkaian pekerjaannya dan tugas-tugas yang diberikan yang berbeda sehingga keterampilan ini dia miliki lalu pekerjaannya bisa terselesaikan dengan baik.
- 3) Keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengambilan keputusan atau pengambilan tindakan kontijensi management skill itu di mana pegawai itu harus cepat dan cermat dan juga tepat dalam mengambil apa namanya tindakan untuk menyelesaikan pekerjaannya,
- 4) Keterampilan dalam membangun kerjasama atau timwork atau bahasa lainnya job information skill yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kondusifitas atau kenyamanan dari lingkungan kerjanya sehingga keterampilan ini juga harus dimiliki oleh pegawai dan menjadi indikator daripada kompetensi.
- 5) Keterampilan dalam beradaptasi atau transfer skill. Pegawai harus memiliki keterampilan dalam beradaptasi pada lingkungannya sehingga dia bisa berkolaborasi dengan semua pihak juga bisa melakukan

perbaikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi.

Jadi dari Penjelasan diatas dapat kita pahami bahwa dimensi kompetensi itu terdiri dari keterampilan dalam beradaptasi, kemudian keterampilan mengambil tindakan, keterampilan menyelesaikan pekerjaan, keterampilan mengelola tugas dan juga keterampilan menjalankan tugas, sehingga pekerjaan yang diberikan atau tugas yang diberikan tercapai dan terlaksana dengan baik dan juga berdampak pada peningkatan performa kinerja pegawai itu sendiri dan juga kinerja organisasi.

4. Konsep Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki karakteristik budaya yang berbeda-beda sehingga organisasi yang baik tentu mampu menciptakan iklim suasana kerja yang kondusif. Budaya itu tercermin dari sikap personal dan juga sekelompok orang yang melakukan tindakan-tindakan positif yang ada di organisasi sehingga itu bisa mencerminkan suasana Lingkungan organisasi (Ratnasari et al., 2020)(Mardiana & Heriningsih, 2016). Dalam beberapa literatur dijelaskan bahwa budaya organisasi itu memiliki tujuan diantaranya adalah untuk mendukung visi misi organisasi itu sendiri dan juga untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Robin mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang memiliki makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang memiliki perbedaan-perbedaan karakteristik (Coulter, 2010). Kemudian Sutrisno 2010 itu menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna yang

muncul dalam sebuah organisasi yang diselenggarakan oleh anggota yang berbeda-beda(Edy, 2010).

Sutrisno menambahkan bahwa organisasi mampu menciptakan pedoman perilaku dan juga pemecahan masalah sehingga budaya organisasi juga disebut sebagai budaya lingkungan. Lingkungan organisasi yang memiliki nilai dan norma yang berlaku. Nilai dan norma yang berlaku itu dianut dan dilakukan oleh setiap pegawai sebagai norma yang wajib diterapkan untuk pemecahan masalah organisasi. kemudian culture 2010 berpendapat bahwa budaya organisasi itu bisa dikatakan sebagai sekelompok nilai kemudian dia ada ada prinsip ada tradisi kemudian cara bekerjanya itu juga melibatkan beberapa orang atau organisasi(Edy, 2010).

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Menurut Geert Hofstede dalam Wibowo (2010, p.15), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari,

tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p.16), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Budaya organisasi menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2010, p.17), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009, p.114) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai - nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012, p.374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi

anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016). Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah yang terjadi. Menurut Sedarmayanti (2014, p.75) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Dikuti dalam jurnal Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017).

Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Darodjat 2015, p.236).

Dalam organisasi yang kebanyakan notabene memiliki karakteristik yang berbeda maka budaya organisasi ini seyogyanya harus mampu dipraktekkan dipraktekkan kemudian juga bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang terjadi saat ini (Syahrums et al., 2016). Sementara para ahli lain menjelaskan bahwa budaya

organisasi itu merupakan sebuah sistem makna atau nilai-nilai koheren dan juga kepercayaan yang dianut oleh sekelompok orang dalam sebuah organisasi yang di rujuk untuk bertindak dan membedakan organisasi dengan yang lain nah. Beliau juga menambahkan bahwa budaya organisasi itu merupakan identitas dan karakter organisasi yang selalu dipelihara setiap saat dan juga dipertahankan oleh anggotanya(Coulter, 2010).

Oleh karena itu maka menurut beliau bahwa pegawai ataupun pegawai harus memahami nilai-nilai budaya organisasi itu untuk bisa diterapkan dalam lingkungan kerja sehingga bisa terimplementasi dalam upaya mencapai sebuah tujuan. Budaya organisasi itu sangat kuat dan erat hubungannya dengan manusia atau pegawai itu sendiri sehingga budaya organisasi itu harus bisa menjelaskan ya nilai-nilai yang harus dijalankan oleh setiap pegawai (Paramita et al., 2020). Adapun nilai-nilainya itu misalnya harus memiliki nilai-nilai kunci menjalin komunikasi, kemudian mengamaisasikan, kemudian menginternasikan menjiwai dan juga merupakan kekuatan atau power yang tampak dalam organisasi. Kedua bahwa perilaku pegawai itu tidak perilaku pegawai itu tidak disadari mampu dikendalikan dan dikoordinir oleh nilai-nilai yang ada di dalam budaya organisasi(Syahrums et al., 2016)(Junita, 2017).

Kemudian yang selanjutnya adalah anggota itu sangat loyal dan memiliki komitmen pada organisasi. yang keempat adanya kesepakatan bersama dalam bentuk musyawarah. Bagaimana berpartisipasi pengakuan dan menghormati kepada pegawai atau pegawai semua kegiatan berotasi pada misi dan tujuan lalu juga pegawai

merasa senang karena diakui dan dihargai dalam pekerjaannya sehingga dia berkontribusi secara berkelanjutan. Budaya organisasi ini juga adalah membentuk karakter watak seseorang di dalam sebuah organisasi itu sendiri (Fidyah, 2020). Sigit dalam Rismayadi Itu menjelaskan dan menerangkan bahwa budaya organisasi itu dikatakan kuat jika nilai-nilai budaya itu disadari dipahami dan diikuti, kemudian mampu dilaksanakan oleh sebagian besar anggota organisasi itu sendiri (Rismayadi et al., 2017)

Adapun tanda-tanda budaya itu dikatakan kuat adalah seperti satu nilai-nilai budaya itu memiliki keterjalinan dan mampu diinternalisasikan kepada anggota. Yang kedua pegawai terkendali oleh kekuatan yang tampak, kemudian pegawai itu berkomitmen juga loyal terhadap organisasi (Fidyah, 2020). Yang keempat adanya partisipasi, kemudian kelima itu berorientasi pada visi misi tujuan organisasi. yang ke-6 ada kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti oleh si pegawai itu sendiri kemudian yang ketujuh para anggota tahu persis Apa yang harus dilakukan kemudian ada perasaan menghargai dan juga dihargai oleh masing-masing pegawai. Yang terakhir atau ke-9 budaya itu berlaku sesuai dengan strategi dan tujuan yang diharapkan oleh organisasi itu (Fidyah, 2020).

Jadi kesimpulannya adalah bahwa budaya organisasi itu merupakan nilai-nilai atau juga prinsip yang dimiliki oleh organisasi dalam menerapkan ke pegawai masing-masing dan budaya organisasi itu memiliki karakteristik dan kekhasan. Setiap organisasi memiliki perbedaan budaya organisasi. di Kementerian Agama misalnya budaya organisasi itu ada dibentuk dalam budaya kerja

Kementerian Agama yang terdiri dari profesional integritas kemudian selalu menjunjung tinggi integritas. Kementerian Agama berupaya untuk meningkatkan kinerja melalui budaya organisasi pegawai.

b. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam (Mangkunegara,2009) elemen budaya organisasi, antara lain: Nilai - nilai, keyakinan dan prinsip - prinsip dasar, dan praktek - praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam (Mangkunegara,2009) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku :

1) Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkungara (2009, p.115), elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai - nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar

tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2) Elemen Behavioural

Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang - kadang tidak sama dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Priansadan Garnida, 2013) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006).

Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya

organisasi ini juga mengenai sejauh mana pegawai mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal - hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017).

Menurut (Robbins dan Judge, 2012) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
- 5) Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
- 6) Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.

7) Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

d. Sumber dan Proses Penciptaan Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah perusahaan dewasa ini merupakan suatu hasil dari apa yang telah dilakukan oleh anggota-anggota sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu. Hal ini merujuk pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi: para pendirinya.

Para pendiri perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembentukan suatu budaya organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- 1) Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka.
- 2) Pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan.
- 3) Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut.

e. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam (Panbundu,2012) membagi budaya organisasi kedalam beberapa level atau tingkatan, yaitu :

- 1) Artifak (*Artifact*)

Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (*Visible*) atau permukaan (*Surface*). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat,

didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (*Unfamiliar*) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

2) Nilai - Nilai (*Espoused Values*)

Tingkat kedua budaya organisasi yang tidak tampak (*Invisible*) yaitu nilai - nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan - rekan kerja seperti. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara - cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

3) Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai - nilai, yaitu keyakinan (*Beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia. Sedangkan menurut (Sopiah, 2008) asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh anggota sebagai suatu kenyataan dan mempengaruhi apa yang mereka alami, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka rasakan.

f. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" (Robbins, 2011), fungsi utama dari budaya organisasi adalah :

- 1) Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku pegawai.
- 5) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Sedangkan menurut (Panbundu,2012) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- 1) Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- 2) Sebagai perekat pegawai dimana budaya organisasi akan membentuk *Sense Of Belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama pegawai. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat pegawai lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.
- 3) Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja

yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.

- 4) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan pegawai ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur pegawai atau pekerjanya dengan efektif dan efisien
- 5) Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya pegawai.
- 6) Budaya organisasi membentuk perilaku pegawai. Tujuan dari fungsi ini, agar pegawai memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga pegawai akan bekerja lebih terarah.
- 7) Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
- 8) Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
- 9) Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara pegawai dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
- 10) Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

Menurut (Panbundu, 2012) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi padamasa lalu. Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam (Rangkuti, 2011) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi yaitu :

1) Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe Kultur Kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina pegawai sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2) Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe Kultur Kreatif (*Adhocracy Culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3) Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe Kultur Persaingan (*Market Culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang

efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4) Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe Kultur Pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

g. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama

kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para pegawainya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan lemah.

Tabel 2.1
Budaya Organisasi yang Kuat vs Budaya Lemah

No.	Budaya Kuat	Budaya Lemah
1.	Nilai - nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi.	Nilai - nilai hanya dianut oleh golongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak.
2.	Budaya memberikan pesan yang konsisten pada pegawai mengenai hal yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting.
3.	Para pegawai sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi.	Para pegawai tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka.
4.	Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai - nilai dan perilaku para anggota organisasi.	Tidak terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai - nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coutler (2010).

Budaya Organisasi yang lemah (Weak Culture) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai - nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan - tujuan

dan prinsip - prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan. Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.65) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen”, menjelaskan bahwa budaya yang kuat (Strong Culture) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai - nilai utama organisasi secara kokoh atau kuat dan diterima secara luas di kalangan pegawai, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Berdasarkan teori pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas dan diwariskan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, pegawai akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

h. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau budaya kerja itu sangat kompleks. Untuk itu di dalam pengukuran budaya organisasi lembaga itu diperlukan indikator yang merupakan karakteristik daripada budaya itu sendiri yang nyata wujudnya dalam lingkungan yang ada. Beberapa pendapat para ahli terhadap indikasi atau indikator budaya organisasi itu seperti yang disampaikan oleh Ardana (Ardana, 2009) ;

- 1) Inovasi dan Pengambilan resiko Inovasi dan pengambilan risiko ini merupakan kadar atau takaran yang dimiliki oleh pegawai yang didorong untuk melakukan pengambilan keputusan dan juga inovasi-inovasi dilakukan agar ada bentuk perubahan yang

progresif yang ada di dalam organisasi. Adanya kemampuan dalam mengambil sebuah risiko. Kita tahu bahwa risiko merupakan sesuatu yang mungkin saja bisa menghambat kelancaran daripada tujuan-tujuan organisasi.

- 2) Perhatian. Perhatian yang diberikan itu harus memiliki perincian atau sesuatu yang detail yang mana setiap pegawai itu diharapkan mampu menunjukkan ketepatan dalam bekerja kemudian mampu menganalisis pekerjaannya dan juga memiliki perhatian yang lebih terhadap organisasi itu sendiri.
- 3) Orientasi pada output dan outcom. Hal ini penting karena memang di dalam organisasi itu kita tidak hanya berbicara pada proses dan juga output atau hasil tapi juga berbicara outcome. outcome ini yang nantinya akan menjadi indikasi pengukuran kinerja masing-masing pegawai dan juga kinerja organisasi.
- 4) Orientasi pada orang-orang yang ada di lingkungan, yaitu dimana pimpinan itu harus mampu mempengaruhi para pegawai yang ada di lingkungannya sehingga mereka bersama-sama untuk menciptakan sebuah budaya organisasi.
- 5) Orientasi pada tim-work, ini dimaksudkan agar memang pekerjaan itu disusun berdasarkan tim bukan perorangan atau personal sehingga orientasi pada tim ini mampu menciptakan sebuah komponen budaya atau budaya kerja yang berasaskan pada tim work atau bekerja secara cara tim.
- 6) Keagresifan. itu seperti Seberapa jauh pegawai itu agresif dalam bersaing. dalam bersaing ini dari sisi positif artinya bekerja sama tetap dilakukan tapi di situ

ada kompetisi ada persaingan sehingga mereka Mampu menampilkan pekerjaan yang lebih terbaik.

- 7) Adanya stabilitas atau kemantapan emosional. ini merupakan kadar dimana pegawai itu memiliki tingkat kekritisan dalam mengambil keputusan dan mampu menciptakan tindakan personal dan untuk organisasi sehingga ada istilah mempertahankan status quo ini maksudnya adalah bahwa ada kemantapan dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman kemudian juga mengerti akan tantangan kedepan di dalam organisasi

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014, p.171) mengatakan, Penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana pegawai menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
- 3) Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil pegawai dalam organisasi.
- 5) Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan pegawai dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.

- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

Jadi kesimpulannya bahwa budaya organisasi itu tercermin dari inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang orientasi tim, keagresifan, dan terakhir kemantapan atau stabilitas dalam pengambilan keputusan. Budaya organisasi mampu menumbuhkan semangat kerja yang baik dan pegawai akan mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang diinginkan bersama.

Sedangkan indikator budaya organisasi pada Kementerian Agama adalah integritas, inovasi, tanggung jawab, profesionalitas dan tanggung jawab. Kelima budaya organisasi merupakan ciri khas yang menggambarkan daripada Kementerian Agama sebagai Lembaga yang membidangi bidang kegamaan.

5. Konsep Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Organisasi itu dapat di dipahami sebagai tingkat kesepakatan yang diambil oleh pegawai bagi organisasi itu dengan melihat tujuan bersama Serta adanya harapan dari seorang pegawai itu untuk bertahan di dalam lingkungan organisasi. Robbins mengatakan komitmen organisasi itu tercermin dari kemauan dan kesadaran pegawai untuk bertahan dan melakukan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Banyak kita tahu bahwa komitmen itu tidak hanya dilihat dari dasar pengertian saja tetapi komitmen

bisa dilihat dari komitmen secara afektif, komitmen secara normatif dan komitmen berkelanjutan(Coulter, 2010).

Komitmen secara efektif itu adalah komitmen dimana seseorang pegawai itu memiliki keinginan dan juga harapan terhadap organisasi sehingga dia mau melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin lalu yang selanjutnya dia bisa mengimplementasikan komitmen itu dengan menjalankan nilai-nilai atau aturan-aturan organisasi itu sehingga secara tidak langsung itu melekat dalam aktivitasnya atau dalam bekerja(Vizano et al., 2020). lalu juga yang tak kalah penting adalah bahwa komitmen itu dilakukan secara berkelanjutan artinya komitmen itu tidak hanya berlaku pada saat pegawai itu melakukan pekerjaan semata tetapi juga mengalir pada kegiatan-kegiatan yang itu mencerminkan bahwa dia memiliki memiliki kemauan untuk mempertahankan nilai-nilai organisasi(Paramita et al., 2020).

Definisi lain dari komitmen organisasi itu adalah dimana kita bisa melihat dari sisi psikologi seorang pegawai itu dan kita mampu mendeteksi bahwa dia bertahan dalam situasi apapun pada organisasi, bahkan pegawai cenderung melakukan perbaikan-perbaikan bagi organisasinya (Mardiana & Heriningsih, 2016). Kemudian para ahli lain mengatakan bahwa pegawai itu memiliki dasar dalam komitmen organisasi dasar itu seperti bagaimana pegawai itu ingin berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun caranya adalah dengan mereka bekerja secara baik secara profesional gitu ya dalam situasi yang berbeda-beda sehingga pegawai itu dia lebih fleksibel dalam menjalankan pekerjaannya (Coulter, 2010). Lalu pendapat lain mengatakan bahwa

komitmen organisasi itu merupakan dimensi perilaku pegawai yang digunakan untuk melihat kecenderungan seorang pegawai itu mau atau tidak bertahan dalam keanggotaan sebagai organisasi.

Adapun pada pegawai negeri sipil kita tahu bahwa komitmen itu diperlihatkan dari tingkat kemauan dalam melaksanakan tugas-tugas negara sehingga mereka bisa menampilkan pekerjaan secara lebih professional. Komitmen organisasi bisa dikatakan sebuah keadaan di mana individu mempertimbangkan beberapa nilai dan tujuan pribadinya yang nantinya disesuaikan dengan tujuan organisasi serta sejauh mana keinginan seorang pegawai itu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi (Wasiman, 2020).

Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut Moorhead dan Griffin (2015, p.134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisadan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Beberapa para ahli juga berpendapat bahwa komitmen organisasi itu sebuah kepercayaan yang terhadap nilai-nilai atau norma, ketersediaan untuk berusaha sebaik mungkin dalam bekerja dalam mempertahankan eksistensi organisasi keinginan itu adalah keinginan yang lahir dari dalam diri seorang pegawai, sehingga mereka betul-betul secara sadar untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Kemudian beberapa ahli seperti Porter yang dikutip Robbin itu komitmen organisasi itu dilihat dari tiga faktor seperti(Coulter, 2010);

- 1) Keinginan yang kuat yang ada di dalam diri seorang pegawai itu untuk menjadi anggota atau bagian dari organisasi,
- 2) Kemauannya tidak hanya kuat tetapi juga besar untuk berusaha eksis di dalam organisasi.
- 3) Kepercayaan yang sangat kuat terhadap nilai dan juga aturan tujuan di dalam organisasi sehingga dia merasa sangat senang sekali berada dalam organisasi itu.

Berdasarkan pengertian di atas maka kita bisa menarik kesimpulan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi dilakukan untuk kepentingan pribadi dan juga kepentingan organisasi, menganggap bahwa itu harus dicapai dengan tugas-tugas tadi maka semuanya akan

berjalan baik itu tujuan personal seorang pegawai itu maupun tujuan organisasi. Komitmen pegawai itu juga mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi dan juga pimpinan kemudian mau terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan dan terakhir adalah identifikasi terhadap nilai dan norma dan tujuan organisasi itu dilakukan untuk bersama-sama bisa mencapai apa yang menjadi harapan dari pada organisasi.

b. Bentuk-bentuk komitmen organisasi

Greenberg(1997)mengelompokkan profil komitmen organisasi setiap individu menjadi empat bagian, yakni:

- 1) Individu yang komitmen rendah kepada kelompok kerja dan atasan, disatu pihak,dan dipihak lain kepada manajemen puncak dan organisasi ini dinamakan tidak komit.
- 2) Sebaliknya individu dengan komitmen tinggi kepada kedua pihak tersebut dinamakan komit,
- 3) Kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kedua pihak dinamakan komit.
- 4) Kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kelompok kerja dan atasan, tetapi rendah kepada manajemen puncak dan organisasi dinamakan komitmen secara lokal. Kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada manajemen puncak dan organisasi, tetapi rendah kekelompok kerja dan atasan di kenal sebagai komitmen secara global. (Wijaya dan Rifa'i,2016: 169-170)

Berkaitan dengan dimensinya, Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: affective, continuance, dan normative. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. (Sopiah, 1997:27-28)

1) *Affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan affective commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2) *Continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan continuance commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3) *Normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan normative commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Ungkapan yang sejalan juga dikemukakan Alen dan Meyer dalam Durham,dkk(1989) bahwa komitmen dapat dilihat dari pengintegrasian tiga dimensi,yaitu 1.afektif 2.kesinambungan 3.normatif. dimensi afektif menunjukkan bahwa komitmen merupakan pelibatan hubungan antara individu dengan organisasi,yang sifatnya tergolong emosional. Komitmen afektif dapat dilihat melalui pengidentifikasian diri,pelibatan diri,dan loyalitas terhadap organisasi. Pengidentifikasian diri adalah kebanggaan individu menjadi anggota,serta adanya internalisasi terhadap tujuan dan nilai organisasi. Pelibatan diri dapat dilihat dari aktivitas seseorang dalam menjalankan peran. Adapun loyalitas dapat dilihat dari perasaan memiliki, anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi,individu yang memiliki komitmen afektif bertahan dalam organisasi atas dasar keinginan sendiri.

c. Ciri-Ciri Komitmen

Senada dengan pendapat diatas Greenberg(1997) menyatakan ada tiga dasar komitmen organisasi yang dapat diidentifikasi, yaitu komitmen yang berkesinambungan, komitmen afektif dan komitmen normatif. Komitmen berkesinambungan adalah komitmen didasarkan kepada kecenderungan,keinginan karyawan untuk terus menerus bekerja pada organsasi karena karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaan lain.

Komitmen afektif merujuk pada kekuatan dari keinginan karyawan untuk terus menerus bekerja pada organisasi karena menyetujui tujuan organisasi dan ingin bekerja pada organisasi. Komitmen normatif menunjukkan

kekuatan dan keinginan karyawan yang berada dalam komunikasi, karena ia merasa adanya desakan dari pihak lain.

Ketiga dasar komitmen organisasi tersebut dapat membuat seseorang menjadi bergairah dalam berorganisasi. Komitmen yang berkesinambungan dapat menggiring seseorang untuk selalu bekerja dan bekerja untuk kemajuan organisasi. Komitmen afektif merupakan kondisi mental yang menggiring seseorang untuk selalu berperilaku baik untuk selalu mempertahankan keutuhan organisasi dengan bekerja keras. Selanjutnya komitmen normatif yakni berusaha menjaga selalu nama baik organisasi dimanapun dan kapanpun dengan cara bekerja keras untuk kemajuan organisasi. (Wijaya dan Rifa'i, 2016:171-172)

Colquitt, Lepine dan Wetson (2009) berpendapat bahwa ada tiga bentuk dimensi komitmen organisasi yaitu:

1) *Affective Commitment*

Affective Commitment adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2) *Continuence Commitment*

Continuence Commitment adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) *Normative Commitment*

Normative Commitment adalah adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. (Wijaya dan Rifa'i, 2016:170)

d. Pembentukan komitmen

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

1) Proses terbentuknya *Affective commitment*

Ada beberapa Penelitian mengenai antecedents dari *affective commitment*. Berdasarkan Penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut yaitu :

- Karakteristik organisasi
Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan affective commitment adalah sistem desentralisasi (bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997).
- Karakteristik individu
Ada beberapa Penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi affective commitment, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997).
- Pengalaman kerja
Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya affective commitment antara lain Job scope, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu

(Hackman & Oldham, 1980 dalam Allen & Meyer, 1997).

- 2) Proses terbentuknya *Continuance commitment*
Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif.
- 3) Proses terbentuknya *Normative commitment*
Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. (Robert, 2007:34-35)

e. Ciri-ciri komitmen organisasi

Goleman (1998) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen organisasi adalah:

- 1) Memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompok.
- 2) Bernuansa emosi, yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat.
- 3) Bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan, misalnya menjadi “patriot”
- 4) Memiliki visi strategis yang tidak mementingkan diri sendiri.
- 5) Bekerja secara sungguh-sungguh walaupun tanpa imbalan secara langsung

- 6) Mersa sebagai pemilik atau memandang diri sendiri sebagai pemilik sehingga setiap tugas diselesaikan secepat dan sebaik-baiknya
- 7) Memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahapan yang akan dicapai
- 8) Memiliki kesadaran diri dengan perasaan yang jernih bahwa pekerjaan bukanlah suatu beban.

Sementara itu Greenberg (1997) berpendapat, bahwa komitmen organisasi adalah sikap individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Sikap tersebut adalah sikap konsen individu terhadap dimana mereka terlibat organisasi mereka dan tertarik untuk mempertahankan organisasi. Steers dalam Luthans (1998) lebih lanjut juga mengungkapkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi ditandai dengan munculnya keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk erusaha kersa sesuai keinginan organisasi, dan keyakina tertentu dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selain Goleman dan Greenberg, Michaels (2003) juga mengemukakan ciri-ciri komitmen organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaan, tidak pernah meilhat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaan, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
- 2) Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerja, selalu berupaya untuk

berinteraksi dengan teman kerja, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.

- 3) Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerja sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemen, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasi tersebut memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

f. Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Steers (1980) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi menjadi empat kategori yaitu:

- 1) Karakter personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa, jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan Lavan,1981).

2) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran umpan balik tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi dan dimensi inti pekerjaan.

3) Karakteristik structural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam perusahaan.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang memengaruhi kelekatan psikologi karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan dan seberapa harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya. (Wijaya dan Rifa'i, 2016:174-175)

Glasser dalam Hoy dan Miskel (1987) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya.

David dalam (Sopiah, 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- 1) Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain-lain.
- 2) Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- 3) Karakteristik struktur : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi dan kehadiran serikat pekerjaan.
- 4) Pengalaman kerja

Menurut Minner (Sopiah, 2008) faktor yang mempengaruhi terhadap komitmen organisasi adalah:

- 1) Karakteristik individu
- 2) Harapan – harapan anggota pada organisasi
- 3) Karakteristik pekerjaan
- 4) Pengalaman bergabung yang ia rasakan
- 5) Bagaimana pekerjaannya
- 6) Bagaimana sistem penggajiannya
- 7) Bagaimana hubungannya dengan rekan seorganisasinya
- 8) Mobilitas kerja
- 9) Hubungan sosial yang tercipta di organisasi
- 10) Pengalaman bergabung.

g. Aspek-aspek komitmen organisasi

Menurut Steers (1980), komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor:

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu: penerimaan tujuan organisasi dimana penerimaan ini merupakan dasar organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

- 2) Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan organisasi tersebut.
- 3) Loyalitas yaitu: adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan si dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. (Wijaya dan Rifai'i, 2016:175)

h. Menciptakan komitmen organisasi

Menurut Martin dan Nicholss (dalam Srimulyani, 2009:15-20), ada tiga pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi:

- 1) Perasaan memiliki perusahaan (*A sense of belonging to the organization*)

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: a) mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi ; b) merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; c) merasa nyaman dengan organisasi tersebut; d) merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi tersebut dalam bentuk misi yang jelas; nilai – nilai yang ada; dan norma – norma yang berlaku.

- 2) Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*A sense of excitement in the job*)

Perasaan seperti ini bisa muncul dengan cara:
a) mengenali faktor – faktor motivasi instrinsik dalam mengatur desain pekerjaan; b) kualitas kepemimpinan; c) kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen bisa meningkat bila ada perhatian terus-menerus.

- 3) Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dalam mengubah praktik kerja.

i. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Wilson Bangun (2014,p.312) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

- 1) Komitmen Afektif.

Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang pegawai mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

- 2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang pegawai mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia

dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

3) **Komitmen Normatif**

Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang pegawai yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

j. Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014,p.78) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1) **Faktor Kesadaran**

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2) **Faktor Aturan**

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

3) **Faktor Organisasi**

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada

penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

4) Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang .

5) Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

6) Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

k. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Indra Kharis (2010) indikator komitmen organisasi yaitu:

1) Kemauan Pegawai

Kemauan pegawai adalah rasa peduli atau bersedianya seorang pegawai dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan pegawai itu timbul bisa dilatar belakang seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung pegawai tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2) Kesetiaan Pegawai

Kesetiaan pegawai terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para pegawainya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain

3) Kebanggaan pegawai pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Indikator komitmen organisasi menurut Coulter mengemukakan bahwa komitmen organisasi itu memiliki indikator sebagai berikut(Coulter, 2010);

- 1) Komitmen afektif atau *affective commitment*. Dijelaskan sebagai keterikatan emosional pada sebuah organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen kategori afektif tadi dia akan terus bekerja dalam sebuah organisasi walaupun ada kendala dia akan tetap mengutamakan sisi emosional kecintaan terhadap organisasi itu sendiri. Hal ini berarti bahwa pegawai tadi secara individu memiliki keinginan dan rasa untuk berkontribusi secara maksimal terhadap kemajuan-kemajuan organisasi.
- 2) Komitmen keberlanjutan. Komitmen keberlanjutan itu pertimbangan untung dan rugi yang lahir dari dalam diri seorang pegawai apabila dia tidak terlibat untuk membangun organisasi. Pegawai juga mengerti dampak yang bisa terjadi pada dirinya dan juga organisasi. Artinya ada pertimbangan keuntungan apa yang didapatkan lalu apa sih ruginya ketika nanti dia juga terlibat membangun organisasi itu maka pegawai akan selalu memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi itu sehingga dia berharap ketika organisasi mampu mencapai tujuan maka akan berdampak dan memberikan keuntungan kepada dirinya secara personal pegawai yang memiliki komitmen keberlanjutan yang tinggi itu kecenderungan bertahan jauh lebih lama berada di organisasi itu ia dibandingkan dia harus pergi meninggalkan organisasi.
- 3) Komitmen normatif. Komitmen normatif ini adalah menggambarkan dari sisi apa namanya perasaan normatifnya aturan yang muncul di dalam diri seorang pegawai itu sehingga komitmen itu dia yakini kebenarannya dan dia merasa ada tanggung jawab

moral. Komitmen normatif ini tentu menimbulkan perasaan yang mana pegawai itu merasa wajib untuk menjalankan pekerjaannya dan tanpa disuruh pun dia akan tetap bekerja untuk organisasi pegawai dengan komitmen normatif ini ia akan berdampak pada penyelesaian tugas yang baik dan memiliki benefit yang yang cukup besar untuk kemajuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen normatif ini di pahami sebagai pegawai yang memiliki komitmen yang secara psikologi mampu menjadi sebab daripada kemajuan organisasi dan juga tercapainya nilai-nilai visi daripada organisasi itu sendiri.

Pada Kementerian Agama juga penting dimana kita berharap bahwa pegawai yang ada di bawah Kementerian Agama khususnya pegawai yang memiliki fungsi pelayanan itu harus memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi Kementerian Agama. Oleh karenanya maka kita selaku pegawai Kemenag harus terus berupaya untuk meningkatkan komitmen organisasi baik secara afektif, normative dan komitmen keberlanjutan.

B. Penelitian Terdahulu

Vichita Vathanophas dan Jintawee Thai-ngam, 2007. Persyaratan kompetensi untuk prestasi kerja yang efektif di sektor publik di Thailand. Studi ini menemukan bahwa terdapat 23 kompetensi yang dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik. Oleh karena itu, Peneliti menggunakan tingkat kepentingan terkini dari kemampuan sebagai informasi utama untuk merekomendasikan kesembilan kemampuan dalam model kemampuan(Vathanophas, 2006).

Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia. 2013. Dampak budaya organisasi pada praktik sumber daya manusia: Sebuah studi tentang beberapa universitas swasta di Nigeria. Artikel ini menunjukkan hasil pengaruh budaya organisasi pada praktik sumber daya manusia di universitas swasta Nigeria tertentu. Berdasarkan analisis statistik terhadap 237 responden di beberapa Penelitian perguruan tinggi swasta, terdapat hubungan erat antara budaya organisasi dan proses rekrutmen, pelatihan, manajemen prestasi kerja, kinerja pegawai, struktur gaji, dan keringanan. Artikel ini menyarankan bahwa, mengingat lingkungan organisasi Penelitian, individu akan lebih memperhatikan setiap variabel dalam nilai, keyakinan, dan praktik organisasi. Oleh karena itu, calon pegawai atau pelamar kerja disarankan untuk mencoba membiasakan diri dengan budaya organisasi sebelum menerima tawaran pekerjaan(Osibanjo & Adeniji, 2013).

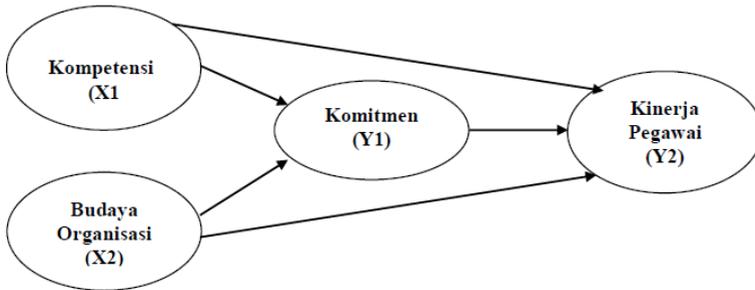
Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi. 2015. Pengaruh kemampuan, motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja organisasi bagi dosen Universitas Negeri Kalimantan Timur di Indonesia. Hasil analisis menemukan bahwa kemampuan, motivasi dan budaya organisasi dosen tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, $p > 0,05$. Diketahui bahwa kemampuan, motivasi dan budaya organisasi dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen sampai batas tertentu ($p < 0,05$). Sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di Universitas Kalimantan Timur, $p > 0,05$. Kompetensi, motivasi dan budaya organisasi secara tidak langsung melalui komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak akan menjadi variabel perantara kemampuan, motivasi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja di PT. Kaltim(Setyadi & Sriekaningsih, 2015).

Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta dan Zaenal Arifin. 2016. Pengaruh kemampuan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai: peran mediasi komitmen organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, dan tidak signifikan. Kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan penting terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, namun tidak signifikan. Komitmen organisasi digunakan sebagai variabel perantara untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, namun ketika menjelaskan pengaruh kemampuan dan budaya organisasi terhadap kinerja, komitmen organisasi belum terbukti(Rantesalu et al., 2017).

Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan dan Margono Setiawan. 2014. Pengaruh Kemampuan terhadap Komitmen, Kinerja, dan Imbalan Kepuasan (sebagai Variabel Imbalan) (Studi tentang Rancangan Rencana Kerja Pemerintah Kota Kendari di Sulawesi Tenggara). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa koefisien jalur kepuasan kinerja PNS dimediasi gaji tidak signifikan. Artinya, remunerasi yang diberikan kepada PNS berdasarkan penampilannya tidak selalu mempengaruhi kepuasannya, hal ini dikarenakan responden dalam Penelitian ini adalah PNS yang bekerja di instansi pemerintah, dan remunerasi bukan merupakan prioritas tertinggi bagi PNS dan Tingkatkan kepuasan PNS(Lotunani et al., 2014)

C. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep Penelitian merupakan kerangka yang dibangun berdasarkan teori atau Penelitian sebelumnya. Dalam Penelitian kuantitatif kerangka konsep merupakan karakteristik Penelitian yang dibangun dengan gambar atau skema tertentu berdasarkan variable Penelitian. Adapaun kerangka konsep dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut(Sugiyono, 2017):



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep penelitian
(Diolah Sendiri oleh peneliti)**

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis bisa digambarkan sebagai asumsi yang dihasilkan dari teori dan Penelitian sebelumnya. Dalam Penelitian kuantitatif hipotesis dibangun sebagai asumsi sementara Peneliti terhadap hasil Penelitian yang diharapkan. Ada pertimbangan tertentu Ketika Peneliti mengambil hipotesis. Pertama terdapat hubungan antara variable eksnogen dan endogen. Selain itu hipotesis dibangun untuk memastikan adanya korelasi antara dua atau lebih variable Penelitian(Sugiyono, 2017).

Adapun hipotesis dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Hipotesis 1** : Secara langsung Kompetensi (X_1) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (Y_1) Pada PNS di Kantor Kementerian Agama di Kalimantan
- Hipotesis 2** : Secara langsung Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (Y_1) Pada PNS di Kantor Kementerian Agama di Kalimantan
- Hipotesis 3** : Secara langsung Kompetensi (X_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) Pada PNS di Kantor Kementerian Agama di Kalimantan
- Hipotesis 4** : Secara langsung Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y_2) Pada PNS di Kantor Wilayah Kementerian Agama di Kalimantan
- Hipotesis 5** : Secara langsung Komitmen (Y_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) Pada PNS di Kantor Wilayah Kementerian Agama di Kalimantan
- Hipotesis 6** : Secara tidak langsung Kompetensi (X_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) melalui Komitmen Organisasi (Y_1) sebagai variabel mediasi Pada PNS di Kantor Wilayah Kementerian Agama di Kalimantan
- Hipotesis 7** : Secara tidak langsung Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) melalui Komitmen Organisasi (Y_1) sebagai variabel mediasi Pada PNS di Kantor Wilayah Kementerian Agama di Kalimantan

BAGIAN 3

METODOLOGI PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh antara kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variable mediasi pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Kementerian Regional Kalimantan di 4 Propinsi yakni Kalimantan , Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama yang ada di 5 Wilayah di Regional Kalimantan. Jumlah populasi tidak diketahui data akhir PNS Kementerian Agama di Regional Kalimantan. Adapun teknik pengumpulan sampel adalah dengan menggunakan *Purposive Sampling* dimana penetapan sampling dilakukan oleh Peneliti dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan kemampuan dalam melakukan Penelitian(Sugiyono, 2017). Adapun total sampel dalam Penelitian ini adalah 250 pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama yang ada di 4 Wilayah di Regional Kalimantan dari mulai Kota Palangka Raya, Pontianak, Banjarmasin, dan Samarinda. Selain itu, Peneliti juga akan melakukan penggalian data dengan subyek yang ditunjuk untuk mengungkap sejauhmana kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variable mediasi di lingkungan kantor Kementerian Agama Regional Kalimantan.

Adapun kriteria pengambilan sampel di atas sebagai berikut:

1. Pegawai Kementerian Agama yang telah menjadi PNS minimal 5 tahun terakhir yang memiliki rekam kinerja.
2. Pegawai tersebut meliputi pegawai struktural dan fungsional di instansi Kementerian Agama.
3. Bersedia menjadi responden Penelitian tanpa adanya tekanan dari atasan.

C. Definisi Operasional Penelitian

Untuk memberikan gambaran secara spesifik maka Peneliti membuat skema berupa definisi operasional variabel yang dituangkan kedalam table. Pada table 4.1 disajikan definisi operasional variabel sebagai berikut(Ferdinand, 2011) ;

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Kompetensi, Budaya Organisasi, Komitmen dan Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator
Kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan 2. Pengetahuan 3. Konsep diri 4. Sifat 5. Motif 6. Pencapaian terhadap motivasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keahlian bidang 2. Pencapaian target 3. Problem solving 4. Leadership 5. Sifat dan motif 6. Motivasi yang tinggi dalam bekerja
daya organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perhatian 2. Orientasi hasil dan orang 3. Inovasi dan risiko 4. Orientasi tim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memunculkan rasa perhatian terhadap pekerjaan 2. Berorientasi pada hasil dan juga orang secara

Variabel	Dimensi	Indikator
	5. Keagresifan 6. Stabilitas	personal 3. Selalu berinovasi dalam bekerja dan berani mengambil resiko 4. Bekerja dengan tim 5. Memiliki keagresifan dalam bekerja 6. Menjaga stabilitas kantor dan organisasi
mitmen Organisasi	1. Komitmen afektif 2. Komitmen normative 3. Komitmen keberlanjutan	1. Berusaha lebih; bangga terhadap organisasi; 2. Senang dan memilih organisasi sebagai tempat bekerja dan mengabdikan 3. Peduli akan nasib organisasi. 4. Loyalitas terhadap organisasi; 5. Pengaruh negatif jika meninggalkan organisasi; 6. Kesesuaian kebijakan organisasi mengenai pegawai;

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Waktu kerja 4. Efisiensi kerja 5. pengawansan supervisor 6. dampak interpersonal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. bekerja sesuai dengan standar kualitas bekerja 2. menyesuaikan targaet kerja 3. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; 4. Penggunaan sarana kerja secara efisien; 5. Menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan ketat; 6. Inisiati dan Kemampuan memecahkan masalah bersama.

D. Variabel Penelitian

Variabel adalah objek atau atribut tertentu dengan keragaman tertentu. Peneliti dapat mengusulkan dan mempelajari variabel atau kesimpulan tersebut dengan memilih variabel atau atribut tersebut, dan menarik kesimpulan (Sugiyono, 2017). Variabel dalam Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel dependen (variabel dependen atau variabel endogen) atau variabel yang bergantung pada variabel lain, variabel mediator (variabel mediator /variabel intervensi) dan variabel independen (variabel independen /variabel eksogen) Variabel) atau variabel lain (tergantung variabel lain). Variabel yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Variabel Dependen/Endogen**

Variabel terikat atau independen (Y_2) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dan menjadi fokus perhatian Peneliti. Dengan mengidentifikasi berbagai variabel dependen yang digunakan dalam model, mudah untuk melihat sifat masalahnya. Peneliti mencoba menjelaskan variabilitas faktor ini (Ferdinand, 2011) Variabel terikat yang digunakan dalam Penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y_2).

2. **Variabel Mediasi**

Variabel mediasi atau *mediation variable* adalah variabel yang digunakan sebagai mediator atau penghubung dari variabel bebas ke variabel terikat (Ferdinand, 2011) Adapun variabel mediator dalam Penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (Y_1).

3. **Variabel Independen/Eksogen**

Variabel independen atau variabel bebas (X) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen secara positif maupun negatif. Dalam beberapa analisis terlihat bahwa variabel yang menjelaskan cara penyelesaian masalah tidak lain adalah variabel bebas yang juga dapat disebut variabel (Ferdinand, 2011). Variabel bebas dalam Penelitian ini adalah Kompetensi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2).

E. **Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang diperoleh dapat dikelompokkan menjadi :

1. **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan Penelitian eksplanatori. *Explanatory research* adalah Penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel Penelitian dengan menguji hipotesis. Kausalitas meliputi hubungan antara kemampuan, budaya organisasi dan kinerja pegawai yang

menggunakan konten sebagai variabel mediasi(Sugiyono, 2017).

2. Data Primer

Data utama biasanya diperoleh melalui wawancara atau survei kuesioner (Ferdinand, 2011). Sumber data yang diperoleh dalam Penelitian ini adalah jawaban responden. Balasan tersebut adalah kompetensi, komitmen, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, juga dilakukan wawancara dan studi dokumentasi untuk menggali informasi sebanyak mungkin berkaitan dengan variable Penelitian tersebut.

3. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari sumber tertentu seperti buku, majalah, laporan dan juga media cetak atau elektronik. Data sekunder yang digunakan merupakan data yang mendukung Penelitian ini. Data sekunder adalah data dokumentasi yang diperoleh dari sumber yang valid dan terpercaya(Sugiyono, 2017).

F. Teknik Pengumpulan Data

Pada Penelitian ini untuk memperoleh data dilakukan melalui tiga metode, antara lain :

1. Observasi

Pengamatan langsung yang dilakukan oleh Peneliti di tempat Penelitian yaitu di Kantor Kementerian Agama Regional Kalimantan khususnya kantor yang menjadi sampel Penelitian seperti Kantor Kementerian Agama Palangka Raya, UIN Banjarmasin dan Kantor Kementerian Agama Kotawaringin Barat (Sugiyono, 2017).

2. Kuesioner

Penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai instrument utama dalam penggalan data. Data kuisisioner merupakan data

yang dihasilkan dari pertanyaan maupun pernyataan yang dibuat Peneliti sebagai Langkah untuk mendapatkan data Penelitian. Adapun data kuisiner menggunakan butir pernyataan dari setiap indicator variable Penelitian dengan menggunakan skala likert. Skala liker merupakan skala yang memuat pilihan jawaban terhadap pernyataan dalam instrument kuisiner(Ferdinand, 2011). Berikut table skala likert:

Tabel 4.3
Skala Likert pada Pertanyaan Tertutup

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Ragu-ragu	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3. Wawancara

Wawancara dilakukan setelah disebarakan angket dan diketahui hasil pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Wawancara dilakukan untuk memastikan sejauhmana hasil kuantitatif tersebut mencerminkan permasalahan yang muncul dilapangan. Wawancara dilakukan secara mendalam dan komprehensif (Sugiyono, 2017).

G. Teknik Analisis Data Kuantitatif

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran empiris atau gambaran tentang data yang dikumpulkan dalam Penelitian. Dalam Penelitian ini, analisis deskriptif mendeskripsikan pandangan responden terhadap

masing-masing indikator variabel kepuasan kerja, OCB, dan perilaku kerja kontraproduktif. Statistik deskriptif meringkas data dilihat dari mean (mean), standar deviasi, varians, maksimum, minimum, jumlah, range, kurtosis, dan skewness (distribusi kemiringan) (Ghozali, 2018).

Analisis statistik deskriptif dalam Penelitian ini menggunakan mean (*mean*) dan distribusi frekuensi. Menurut Sugiono, statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau mendeskripsikan data yang dikumpulkan sebagaimana adanya, dan tidak dimaksudkan untuk membuat kesimpulan atau generalisasi secara umum (Sugiyono, 2017). Indikator dan parameter variabel Penelitian diukur dalam skala dengan angka ordinal berkisar antara 1 sampai dengan 5. Setelah diberi rentang langkah selanjutnya adalah pemberian skor dalam kategori tabel distribusi frekuensi berdasarkan rumus *interval clas*, sebagai berikut :

$$IK = \frac{\text{Jarak (Nilai maximum-nilai minimum Skor)}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Keterangan :

IK	:	Interval Kelas
Jarak	:	Nilai skor tertinggi – nilai skor terendah
Jumlah Kelas	:	Jumlah kelas atau kategori

Kategori dikelompokkan menjadi 5, sehingga prosentase pencapaian skor dapat ditetapkan sebagai IK dengan rumus $IK = (5-1)/5 = 0.8$ dan prosentase $IK = (100\% - 20\%) / 5 = 16\%$. Hasil akhir dari setiap variabel diklasifikasikan menjadi 5 (lima) kategori, untuk selanjutnya diukur nilai *means*-nya.

Nilai *means* tiap responden pertanyaan dihitung dengan membandingkan nilai dari pertanyaan dibagi dengan total item pertanyaan dalam kategori seperti tabel dibawah ini (Ferdinand, 2011) :

Tabel 4.4. Kategori Pencapaian Skor Means Variabel Penelitian

No.	Pencapaian Skor		Kategori Penilaian	
	Angka/interval	Persentase	Kategori	Nilai
1.	> 4.2 – 5	> 84 – 100	Sangat Setuju	5
2.	> 3.4 – 4.2	> 68 – 84	Setuju	4
3.	> 2.6 – 3.4	> 52 – 68	Ragu – Ragu	3
4.	> 1.8 – 2.6	> 36 – 52	Tidak Setuju	2
5.	1 – 1.8	20 – 36	Sangat Tidak Setuju	1

Dari tabel diatas dapat dianalisis secara deskriptif, apabila nilai *means* dari setiap item pertanyaan dari 5 kategori yang ditetapkan berdasarkan hasil survey yaitu : *means* dengan nilai tertinggi 5 dengan kategori jawaban Sangat Setuju memiliki rentang Skor diatas 4.20 sampai dengan 5.00 pada prosentase 84% sampai dengan 100% dalam rentang (Interval Kelas) sebesar 16%. Sementara *means* dengan nilai terendah dari 5 kategori yang ditetapkan yaitu jawaban Sangat Tidak Setuju memiliki rentang Skor dibawah dengan nilai 1, pada angka interval 1.00 sampai dengan 1.80 dimana prosentase pencapaian skor sebesar 20% sampai dengan 36% tiap item pertanyaan indikator.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menguji pengaruh variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel mediasi. Analisis data dalam Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Alat analisis yang digunakan untuk uji hipotesis 1 sampai 4 adalah SmartPLS 3.2.6, termasuk untuk menguji hipotesis tidak langsung (Ferdinand, 2011).

PLS digunakan dalam Penelitian ini karena dapat diterapkan pada semua jenis skala data (nominal, teratur, interval, rasio) dan asumsi yang lebih fleksibel. Menurut metode PLS Ferdinand diasumsikan bahwa semua ukuran varians dijelaskan oleh varians yang berguna. Metode estimasi variabel laten dalam PLS adalah dengan menggabungkan indikator secara linier secara tepat untuk menghindari masalah ketidakpastian dan menghasilkan skor komponen yang tepat (Ferdinand, 2011). Menggunakan algoritma berulang yang mencakup beberapa analisis menggunakan kuadrat terkecil biasa, karena modelnya rekursif, masalah identifikasi tidak menjadi masalah. Metode PLS didasarkan pada transfer analisis dari estimasi parameter model yang diukur ke ukuran prediksi yang relevan. Oleh karena itu, fokus analisis telah bergeser dari pentingnya mengestimasi dan menafsirkan parameter ke efektivitas dan keakuratan prediksi.

PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan antara setiap indikator dan strukturnya. Selain itu, di PLS, dimungkinkan untuk melakukan uji bootstrap pada model struktural seperti model eksternal dan model internal. Karena indikator digunakan untuk mengukur setiap model pengukuran struktur dan struktur dalam Penelitian ini, maka

diputuskan untuk menggunakan PLS. Adapun langkah-langkah analisis dengan PLS adalah:

a. Model Pengukuran atau Outer Model

1) Uji Validitas

Jika alat tersebut menjalankan fungsi pengukurannya atau memberikan hasil pengukuran yang memenuhi tujuan pengukuran, maka dapat dikatakan alat tes atau alat tersebut sangat efektif. Alat ukur yang efektif tidak hanya dapat menampilkan data secara akurat, tetapi juga memberikan gambar data yang akurat. Penggunaan software SmartPLS 3.2.6 untuk mengukur keefektifan konstruk dapat menggunakan dua metode yaitu efektifitas konvergensi dan efektifitas diskriminatif. Efektifitas konvergensi diukur dengan melihat faktor pembebanan masing-masing indikator. Jika terdapat nilai faktor pembebanan kurang dari 0.7 dan varian rata-rata yang diekstraksi (AVE) kurang dari 0.5 maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid dan dihapus dari konstruksi, dan kemudian diestimasi ulang. Sedangkan pengukuran validitas diskriminatif dilakukan dengan melihat cross load tiap konstruk dan korelasi antar konstruk lain dalam model. Nilai beban silang harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2018).

2) Uji Realibilitas

Reliabilitas mengacu pada konsistensi dan stabilitas internal dari nilai skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berfokus pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan melihat nilai keluaran keandalan yang komprehensif dari setiap struktur, keandalan struktur dapat diukur menggunakan perangkat lunak Java 3 versi SmartPLS. Jika nilai output lebih besar dari 0,7 ($\alpha > 0,7$)

maka struktur tersebut reliabel. Apabila Penelitian yang dilakukan bersifat eksploratif, maka nilai di bawah 0,70 masih dapat diterima, asalkan disertai dengan alasan empiris yang jelas selama proses eksplorasi (Ferdinand, 2011).

b. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten di PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis Penelitian. Dalam perancangan model PLS dapat diperoleh dari sumber-sumber berikut: a. teori. b. Hasil Penelitian empiris. c. Misalnya hubungan antar variabel dalam bidang ilmu lain. d. Sumber normatif, seperti peraturan dan undang-undang pemerintah. Model struktural atau model internal akan dievaluasi dengan melihat persentase varians yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-square (R^2) struktur potensial bawahan, hubungan prediksi Q-square dan signifikansi t-test parameter koefisien jalur struktur. Penjelasan sama dengan penjelasan dalam analisis regresi (Ghozali, 2018). R^2 dapat digunakan untuk menilai apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel dependen memiliki pengaruh yang substansial. Rumus perhitungan Q^2 adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana :

$R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2 = R\text{-square}$ variabel endogen dalam model Interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi). Menurut

Solimun (2014), besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Selain mencari $Q - Square\ predictive\ relavance(Q^2)$, diperlukan perhitungan nilai *Goodness of Fit (GoF)*. Berbeda dengan CBSEM, untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} \dots\dots Tenenhaus, et al. (2004)$$

Menurut Tenenhaus, et al (2004), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,38.

c. Merancang Pengukuran Model (*outer model*)

Model yang digunakan dalam Penelitian ini adalah model refleksif yang didasarkan pada karakteristik sebagai berikut: 1) Arah kausalitasnya sama dengan dari variabel laten ke indikator. 2) Indikator yang diharapkan terkait (dengan konsistensi dan keandalan internal). 3) Menghapus indikator dari model pengukuran tidak mengubah makna variabel laten. 4) Hitung kesalahan pengukuran (error) dari level indikator (Ghozali, 2018). Model dalam Penelitian ini adalah model indeks refleksif, sehingga metrik yang digunakan adalah:

1) *Convergent Validity*

Validitas konvergensi mengukur derajat korelasi antara konstruk dan variabel laten. Hal ini dapat dilihat dari faktor pembebanan yang terstandarisasi ketika mengevaluasi efektivitas konvergensi untuk memeriksa keandalan satu item. Faktor beban standar menggambarkan tingkat korelasi antara setiap item

pengukuran (indikator) dan strukturnya. Menurut Latan dan Ghozali (2012: 78), aturan umum untuk mengevaluasi validitas konvergensi adalah bahwa untuk studi konfirmatori, nilai faktor pemuatan harus lebih besar dari 0,7, dan untuk studi eksplorasi, nilai faktor pemuatan harus antara 0,6-0.7. Ini masih dapat diterima, dan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (AVE) harus lebih besar dari 0,6(Aguste Ferdinand, 2014).

2) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminasi terkait dengan prinsip berikut: spesifikasi (daftar variabel) dari struktur yang berbeda tidak boleh berkorelasi tinggi. Metode penggunaan indikator refleksif untuk mengukur efektifitas diskriminasi adalah dengan melihat nilai cross loading tiap variabel harus $> 0,70$ (Aguste Ferdinand, 2014)

3) *Composite Reliability*

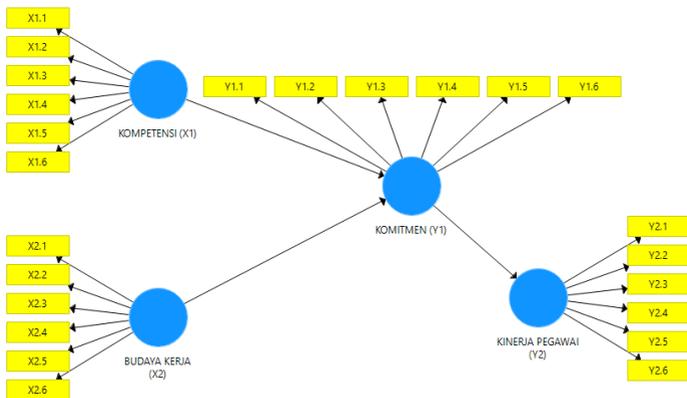
Untuk menentukan keandalan bahan komposit, jika nilai keandalan bahan komposit > 0.8 maka dapat dikatakan struktur memiliki keandalan atau keandalan yang lebih tinggi, dan keandalan bahan komposit > 0.6 dianggap cukup. dapat diandalkan(Aguste Ferdinand, 2014).

Dalam PLS, perancangan model pengukuran (model eksternal) sangat penting karena berkaitan dengan refleksif atau bentuknya indikator tersebut. Model pengukuran yang direferensikan dalam PLS dirancang untuk menentukan sifat indikator dari setiap variabel laten, baik refleksif maupun formatif. Penentuan error model pengukuran ini akan berakibat fatal yaitu memberikan hasil analisis yang

salah. Pembentukan model pengukuran dapat didasarkan pada teori, Penelitian empiris sebelumnya atau logika berfikir rasional.

d. Membangun Diagram Jalur

Kemudian merakit model internal dan model eksternal yang dibentuk pada bagian sebelumnya menjadi model struktural (Aguste Ferdinand, 2014). Diagram jalur Penelitian dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram Jalur Penelitian

e. Menggabung Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

Model eksternal adalah spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga hubungan eksternal atau model pengukuran, yang mendefinisikan karakteristik variabel laten melalui indikatornya. Solimun dalam Ferdinand Model internal menentukan hubungan antara satu struktur potensial dan kontrak potensial lainnya. Persamaan evaluasi model(Aguste Ferdinand, 2014).

f. Uji Hipotesis (resampling bootstrapping)

Uji hipotesis Penelitian dengan melihat statistik t model internal yang telah dibentuk. Jika t statistik > 1.96 (a tail) maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan bila $\alpha = 5\%$. Metode resampling bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser and Stone digunakan untuk pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) (Aguste Ferdinand, 2014) Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau uji t, dengan asumsi statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah:

H0 : $\lambda_i = 0$ lawan

H1 : $\lambda_i \neq 0$

Hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah:

H0 : $\gamma_i = 0$ lawan

H1 : $\gamma_i \neq 0$

Hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah;

H0 : $\beta_i = 0$ lawan

H1 : $\beta_i \neq 0$

Dengan menggunakan metode resampling, distribusi bebas (tanpa distribusi) dapat diterapkan dan tidak perlu mengasumsikan distribusi normal serta tidak memerlukan sampel data dalam jumlah besar. Diuji dengan uji-t, jika p value ≤ 0.05 (alpha 5%) disimpulkan bahwa nilai tersebut signifikan, begitu pula sebaliknya. Apabila hasil uji hipotesis pada model eksternal signifikan, hal tersebut

menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel potensial. Sedangkan jika hasil pengujian model internal signifikan, berarti variabel laten berpengaruh signifikan terhadap variabel laten lainnya(Ferdinand, 2011).

Sampel bootstrap yang direkomendasikan adalah 500-1000, dan ukuran sampel dari setiap sampel bootstrap adalah 80. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat akurasi atau ketidaktepatan adalah $(\alpha) = 5\% = 0,05$. Dan nilai t tabel sebesar 1,96. Oleh karena itu, jika nilai T-Statistics lebih kecil dari nilai t-tabel (T-Statistics <1,679), maka Ho diterima dan Ha ditolak. Sebaliknya jika nilai T-Statistics lebih besar atau sama dengan t-tabel (T-Statistics > 1.679), maka Ho ditolak dan Ha diterima(Ghozali, 2018).

g. Evaluasi Model

Setelah peta jalan dibuat, model dapat memperkirakan dan mengevaluasi hasil secara keseluruhan. Pada Penelitian ini evaluasi model PLS-SEM menggunakan program SMAR PLS 3.2.6, melalui analisis faktor konfirmatori, melalui pengujian validitas dan reliabilitas struktur potensial untuk mengevaluasi hasil pengukuran model(Aguste Ferdinand, 2014). Kemudian melakukan evaluasi model struktural dan uji kepentingan untuk menguji pengaruh antara struktur atau variabel. Aturan praktis yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5 Rule of Thumb untuk Evaluasi Model

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas <i>Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0,5
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,6
Validitas <i>Discriminant</i> Reliabilitas	<i>Cross Loading</i>	> 0,5
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,7

H. Analisis Data Kualitatif

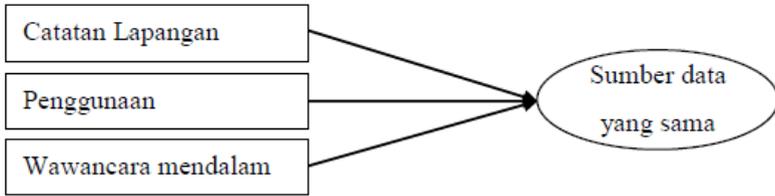
Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan mengolah data, mengorganisasi data, memilih data, dan menjadi unit yang dapat dikelola. Milles dan Huberman menyebutkan dan dikutip oleh Sugiyono analisis data kualitatif digunakan dalam Penelitian ini (Sugiyono, 2017). Analisis terdiri dari 3 jalur aktivitas simultan. Ketiga jalur aktivitas tersebut dilakukan secara bersamaan yaitu reduksi data, representasi data dan penarikan kesimpulan. / verifications. di luar. Pengumpulan data, skema dan instruksi berikut:

1. Pengumpulan data (*data collection*) digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber mengenai kemampuan, budaya kerja, komitmen dan kinerja pegawai Pada Kantor Kementerian Agama di Kalimantan yang selanjutnya dapat diolah menjadi bahan Penelitian.
2. Penyederhanaan data adalah data yang diperoleh dari Penelitian tentang kemampuan, budaya kerja, komitmen dan kinerja pegawai Kementerian Agama di Kalimantan. Semua data diperoleh sesuai dengan keadaan sebenarnya, kemudian dipilih data yang relevan dan tidak relevan untuk dibahas.

3. Penyajian data (*data display*) adalah data yang diperoleh dari hasil Penelitian tentang kemampuan, budaya kerja, komitmen dan kinerja pegawai Kementerian Agama di Kalimantan yang akan ditampilkan secara ilmiah, dan tidak akan menyebabkan peningkatan atau peningkatan Peneliti.
4. Validasi data (validasi dan penarikan kesimpulan) merupakan kegiatan yang menitikberatkan pada reduksi data dan penyajian data (representasi data), sehingga kesimpulan yang diperoleh dari Penelitian ini tidak mengalami kesalahan dalam menganalisis data(Sugiyono, 2017).

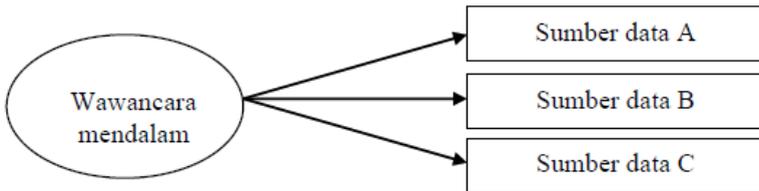
Sedangkan untuk analisis data lain yang digunakan oleh Peneliti di Kementerian Agama Di regional Kalimantan untuk membahas masalah kemampuan, budaya organisasi, komitmen dan kinerja, data tersebut diverifikasi dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan konten lain. Sesuatu di luar data digunakan untuk tujuan pemeriksaan atau untuk perbandingan dengan data (Sugiyono, 2017). Adapun dua teknik triangulasi yang Peneliti gunakan, adalah triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Adapun penjelasan beserta skemanya, sebagai berikut:

1. Triangulasi teknik adalah teknik pengumpulan dengan menggunakan teknik yang beragam untuk mendapatkan data yang sama. Tekni ini merupakan teknis yang dilakukan agar data yang sifatnya heterogen menjadi data homogen sehingga bisa dianalisis.



Gambar Skema 3.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

2. Triangulasi sumber yakni teknik pengumpulan data dan Peneliti menggunakan teknik yang sama untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda(Sugiyono, 2017).



Gambar Skema 3.2 Triangulasi Sumber Pengumpulan Data

BAGIAN 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Kementerian Agama adalah Kementerian yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan dalam bidang Agama. Usulan pembentukan Kementerian Agama pertama kali disampaikan oleh Mr. Muhammad Yamin dalam Rapat Besar (Sidang) Badan Penyelidik Usaha-Usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI), tanggal 11 Juli 1945. Dalam rapat tersebut Mr. Muhammad Yamin mengusulkan perlu diadakannya Kementerian yang istimewa, yaitu yang berhubungan dengan Agama.

Kementerian Agama mengambil alih tugas-tugas keAgamaan yang semula berada pada beberapa Kementerian, yaitu Kementerian Dalam Negeri yang berkenaan dengan masalah perkawinan, peradilan Agama, kemasjidan dan urusan haji; Kementerian Kehakiman yang berkenaan dengan tugas dan wewenang Mahkamah Islam Tinggi; dan Kementerian Pengajaran, Pendidikan dan Kebudayaan yang berkenaan dengan masalah pengajaran Agama di sekolah-sekolah.

Sehari setelah pembentukan Kementerian Agama, Menteri Agama H.M. Rasjidi dalam pidato yang disiarkan oleh RRI Yogyakarta menegaskan bahwa berdirinya Kementerian Agama adalah untuk memelihara dan menjamin kepentingan Agama serta pemeluk-pemeluknya.

Kutipan transkripsi pidato Menteri Agama H.M. Rasjidi yang mempunyai nilai sejarah, tersebut diucapkan pada Jumat malam, 4 Januari 1946. Pidato pertama Menteri Agama tersebut dimuat oleh Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta tanggal 5 Januari 1946.

Dalam Konferensi Jawatan Agama seluruh Jawa dan Madura di Surakarta tanggal 17-18 Maret 1946, H.M. Rasjidi menguraikan kembali sebab-sebab dan kepentingan Pemerintah Republik Indonesia mendirikan Kementerian Agama yakni untuk memenuhi kewajiban Pemerintah terhadap Undang-Undang Dasar 1945 Bab XI pasal 29, yang menerangkan bahwa "Negara berdasar atas Ketuhanan Yang Maha Esa" dan "Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk Agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut Agamanya dan kepercayaannya itu" (ayat 1 dan 2). Jadi, lapangan pekerjaan Kementerian Agama ialah mengurus segala hal yang bersangkutan paut dengan Agama dalam arti seluas-luasnya.

Pada perkembangan selanjutnya, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, saat ini Kementerian Agama terdiri dari 11 unit eselon I yaitu : Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan, dan 7 Direktorat Jenderal yang membidangi Pendidikan Islam, Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Bimbingan Masyarakat Islam, Bimbingan Masyarakat Kristen, Bimbingan Masyarakat Katolik, Bimbingan Masyarakat Hindu, Bimbingan Masyarakat Buddha, dan Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH).

Selain 11 unit kerja tersebut, Menteri Agama juga dibantu oleh 3 (tiga) staf ahli dan 2 (dua) pusat yaitu : Staf Ahli Bidang Hubungan Kelembagaan KeAgamaan, Staf Ahli

Bidang Manajemen Komunikasi dan Informasi, Staf Ahli Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia, Pusat Kerukunan Umat BerAgama, Pusat Bimbingan dan Pendidikan Khonghucu.

Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) merupakan unit kerja baru dan baru efektif melaksanakan tugasnya pada tahun 2017. BPJPH dibentuk sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal (JPH) yang disahkan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 17 Oktober 2014 dan pada tanggal tersebut juga diundangkan oleh Menkumham Amir Syamsuddin. Dalam Undang-Undang JPH, disebutkan bahwa BPJPH harus dibentuk paling lambat 3 (tiga) tahun terhitung sejak Undang-Undang JPH diundangkan.

BPJPH merupakan unit eselon I di bawah Menteri Agama yang dipimpin oleh Kepala Badan, hal ini tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama yang mengatur ketentuan mengenai tugas, fungsi, dan susunan organisasi Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH). Keberadaan BPJPH juga tertuang dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama. PMA Nomor 42 Tahun 2016 mengatur mengenai tugas dan fungsi dari masing-masing struktur BPJPH mulai dari eselon IV sampai dengan eselon I. Keputusan Menteri Agama RI No. 270 tahun 2016 tentang Peta Proses Bisnis Kementerian Agama yang di dalamnya ada Subprocess Map Penjaminan Produk Halal juga merupakan peraturan pelaksanaan UU JPH yang terkait dengan BPJPH.

Menurut UU JPH, dalam penyelenggaraan Jaminan Produk Halal BPJPH berwenang antara lain: merumuskan dan menetapkan kebijakan JPH, menetapkan norma, standar, prosedur dan kriteria JPH, menerbitkan dan mencabut Sertifikat Halal pada produk luar negeri; dan melakukan registrasi Sertifikat Halal pada Produk luar negeri.

Pembahasan draft RPP secara internal Kementerian Agama dilakukan semenjak tahun 2014 sampai dengan Juli 2016, sedangkan pembahasan panitia antar Kementerian dilakukan pada bulan Agustus s.d. Desember 2016 atau sebanyak 12 x pertemuan.

Selain menyusun RPP, Kementerian Agama juga membuat Peraturan Menteri Agama, yang materi muatannya meliputi: jenis-jenis produk halal, sanksi, penyelia halal, tata cara permohonan sertifikat halal, lembaga pemeriksa halal, peran serta masyarakat, jenis hewan yang diharamkan, kerja sama luar negeri, label halal, dan pengelolaan keuangan BPJPH.

Dalam melaksanakan wewenangnya, BPJPH bekerjasama dengan Kementerian dan/atau lembaga terkait, Lembaga Pemeriksa Halal (LPH), dan Majelis Ulama Indonesia (MUI). Penetapan kehalalan dikeluarkan MUI dalam bentuk Keputusan Penetapan Halal Produk. Kedepannya apabila diperlukan, maka BPJPH dapat membentuk perwakilan di daerah. Ketentuan mengenai tugas, fungsi, dan susunan organisasi BPJPH diatur dalam Peraturan Presiden.

Saat ini, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, Kementerian Agama menyelenggarakan fungsi antara lain :

- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang bimbingan masyarakat Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu, penyelenggaraan haji dan umrah, dan pendidikan Agama dan keAgamaan;

- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama;
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agama;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agama di daerah;
- f. Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah;
- g. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, Penelitian, dan pengembangan di bidang Agama dan keAgamaan;
- h. Pelaksanaan penyelenggaraan jaminan produk halal; dan
- i. Pelaksanaan dukungan substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama.

VISI KEMENAG

"Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat BerAgama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong" (Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015)

MISI KEMENAG

- a. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran Agama
- b. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat berAgama
- c. Menyediakan pelayanan kehidupan berAgama yang merata dan berkualitas
- d. Meningkatkan pemanfaata dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keAgamaan

- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
- f. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri Agama, pendidikan Agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keAgamaan.
- g. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya (Kepmenag RI 2020)

2. Penyajian Data

a. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan bertujuan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diberikan terkait dengan variabel-variabel Penelitian yang digunakan dalam sebuah Penelitian. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan persentase jawaban responden terhadap pertanyaan Penelitian dengan melihat nilai rerata (*mean*) dari setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden.

Berdasarkan nilai rerata (*mean*) tersebut, maka selanjutnya dilakukan interpretasi terhadap persepsi responden yang mengacu pada kriteria *three-box method* (Ferdinand, 2011) yaitu: 1,0 – 2,3 = rendah; 2,4 – 3,7 = sedang; dan 3,8 – 5,0 = tinggi. Selanjutnya, berdasarkan kriteria tersebut ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel Penelitian sebagai berikut: variabel independen/bebas adalah kompetensi, budaya organisasi, komitmen organisasi merupakan variabel moderasi dan Kinerja Pegawai adalah variabel dependen/terikat, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Deskripsi Statistik Variabel Kompetensi (X1)

Variabel Kompetensi dibentuk dengan 7 indikator, indeks persepsi jawaban responden: Pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan yang terlibat dalam pengisian kuesioner dalam Penelitian ini, selanjutnya dideskripsikan persepsi responden terhadap variabel kompetensi dan disajikan sebagaimana visualisasi Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Variabel Kompetensi (X1)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
K1	99	4.00	1.00	5.00	436.00	4.4040	.91383	.835
K2	99	3.00	2.00	5.00	445.00	4.4949	.80018	.640
K3	99	4.00	1.00	5.00	438.00	4.4242	.85822	.737
K4	99	3.00	2.00	5.00	442.00	4.4646	.82454	.680
K5	99	4.00	1.00	5.00	439.00	4.4343	.84710	.718
K6	99	3.00	2.00	5.00	446.00	4.5051	.77425	.599
K7	99	4.00	1.00	5.00	442.00	4.4646	.84893	.721
Valid N (listwise)	99							

Sumber : Lampiran 1(2015)

Tabel 4.1. menunjukkan variabel Kompetensi (X1) dipersepsikan tinggi oleh responden: pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan, terlihat dari nilai rerata jawaban responden sebesar 4,28 yang terletak diantara skor 4(S) dan skor 5 (ST), terlihat dari skor rerata (*mean*) indicator diketahui bahwa (X1.3) dan (X1.8) dipersepsikan paling tinggi oleh pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan dengan *mean* sebesar 4,46.

Deskripsi persepsi responden secara keseluruhan menunjukkan semua Pegawai Kementerian pegawai Kementerian Agama setuju bahwa keahlian bidang Agama dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pencapaian target dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, merupakan faktor pembentuk kemampuan kerja, kemampuan memecahkan masalah, kepemimpinan yang baik, pemahaman yang baik terhadap visi dan misi, pemahaman terhadap bidang masing-masing, kepercayaan diri, pengendalian diri, kejujuran dan tanggung jawab sehingga berpengaruh pada pencapaian Kinerja pegawai Kementerian Agama Kalimantan.

2) Deskripsi Statistik Variabel Budaya Organisasi (X2)

Variabel Budaya Organisasi dibentuk dengan 6 indikator, indeks persepsi jawaban responden terhadap variabel kemampuan dan disajikan sebagaimana pada Tabel 4.2. sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
BO1	99	3.00	2.00	5.00	444.00	4.4848	.78719	.620
BO2	99	3.00	2.00	5.00	440.00	4.4444	.79824	.637
BO3	99	3.00	2.00	5.00	432.00	4.3636	.86254	.744
BO4	99	3.00	2.00	5.00	443.00	4.4747	.78693	.619
BO5	99	4.00	1.00	5.00	438.00	4.4242	.85822	.737
BO6	99	3.00	2.00	5.00	445.00	4.4949	.80018	.640
Valid N (listwise)	99							

Sumber : Lampiran 2 (2017)

Tabel 4.2. menunjukkan budaya organisasi (2) dipersepsikan tinggi oleh responden: pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan, terlihat dari nilai rerata jawaban responden sebesar 4,4 yang terletak diantara skor 4(S) dan skor 5 (ST), terlihat dari skor rerata (*mean*) indicator diketahui bahwa (X2.6) dipersepsikan paling tinggi oleh pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan dengan *mean* sebesar 4,50. Berdasarkan persepsi responden terhadap budaya organisasi dalam bekerja umumnya tergolong baik.

Deskripsi persepsi responden secara keseluruhan menunjukkan semua Pegawai Kementerian Agama Kalimantan setuju bahwa wujud kerja inovatif dan pengambil resiko, melaksanakan tugas sesuai *job description*, pegawai selalu teliti, berorientasi pada kualitas dan kuantitas, merupakan faktor pembentuk budaya organisasi, memiliki penilaian kerja berupa reward dan punishment pada setiap pegawai, pentingnya kerjasama tim atau antar bidang serta memiliki kejelasan tugas masing-masing bidang, memberikan ransangan inisiatif kepada pegawai serta mewujudkan lingkungan kerja yang kompetitif, memiliki tujuan yang jelas dalam bekerja serta melaksanakan tugas sehari-hari, konsisten dalam menerapkan peraturan-peraturan yang ada dilingkungan Kementerian Agama dan menjaga stabilitas kerja pada setiap pegawai yang ada dilingkungan Kementerian Agama, sehingga berpengaruh pada pencapaian Kinerja pegawai Kementerian Agama Kalimantan.

3) Deskripsi Statistik Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

Variabel Komitmen organisasi dibentuk dengan 7 indikator, indeks persepsi jawaban responden terhadap variabel kemampuan dan disajikan sebagaimana pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
K1	99	4.00	1.00	5.00	436.00	4.4040	.91383	.835
K2	99	3.00	2.00	5.00	445.00	4.4949	.80018	.640
K3	99	4.00	1.00	5.00	438.00	4.4242	.85822	.737
K4	99	3.00	2.00	5.00	442.00	4.4646	.82454	.680
K5	99	4.00	1.00	5.00	439.00	4.4343	.84710	.718
K6	99	3.00	2.00	5.00	446.00	4.5051	.77425	.599
K7	99	4.00	1.00	5.00	442.00	4.4646	.84893	.721
Valid N (listwise)	99							

Sumber : Lampiran 3 (2021)

Tabel 4.3. menunjukkan komitmen organisasi (2) dipersepsikan tinggi oleh responden: pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan, terlihat dari nilai rerata jawaban responden sebesar 4,00 yang terletak diantara skor 4(S) dan skor 5 (ST), terlihat dari skor rerata (*mean*) indicator diketahui bahwa (Y1.6) dipersepsikan paling tinggi oleh pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan dengan *mean* sebesar 4,50. Berdasarkan persepsi responden terhadap komitmen organisasi dalam bekerja umumnya tergolong baik.

Deskripsi persepsi responden secara keseluruhan menunjukkan semua Pegawai Kementerian Kementerian Agama setuju bahwa melakukan tugas dan pekerjaan dengan usaha yang ekstra dan optimal, senang bekerja di Kementerian Agama sebagai tempat yang nyaman dalam bekerja, peduli akan nasib organisasinya, memiliki loyalitas yang tinggi dalam bekerja, merasa memiliki pengaruh jika meninggalkan organisasi, mempertimbangkan manfaat yang diperoleh jika bekerja dalam jangka waktu yang lama, merasa kebijakan sesuai antara keinginan dan kebutuhan organisasi, merasa memutuskan bekerja pada organisasi adalah keputusan yang fatal, menerima segala bentuk tugas yang diberikan oleh organisasi, memiliki kecocokan dengan organisasi, merasa organisasi dinsos adalah sebagai sumber inspirasi, dan merasa organisasi dinsos adalah sebagai sumber inspirasi sebagai pembentuk komitmen organisasi sehingga berpengaruh pada pencapaian Kinerja pegawai Kementerian Agama Kalimantan.

4) Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Variabel Kinerja Organisasi dibentuk dengan 6 indikator, indeks persepsi jawaban responden terhadap variabel kinerja dan disajikan sebagaimana pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
KP1	99	3.00	2.00	5.00	441.00	4.4545	.79889	.638
KP2	99	3.00	2.00	5.00	440.00	4.4444	.79824	.637
KP3	99	3.00	2.00	5.00	440.00	4.4444	.78535	.617
KP4	99	3.00	2.00	5.00	439.00	4.4343	.81016	.656
KP5	99	4.00	1.00	5.00	421.00	4.2525	1.07232	1.150
KP6	99	4.00	1.00	5.00	438.00	4.4242	.85822	.737
Valid N (listwise)	99							

Sumber : Lampiran 2 (2017)

Tabel 4.4. menunjukkan kinerja pegawai (2) dipersepsikan tinggi oleh responden: pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan, terlihat dari nilai rerata jawaban responden sebesar 4,3 yang terletak diantara skor 4(S) dan skor 5 (ST), terlihat dari skor rerata (*mean*) indikator diketahui bahwa (Y2.1) dipersepsikan paling tinggi oleh pegawai Kementerian Agama Wilayah Kalimantan dengan *mean* sebesar 4,45. Berdasarkan persepsi responden terhadap kinerja pegawai umumnya tergolong baik.

Deskripsi persepsi responden secara keseluruhan menunjukkan semua Pegawai Kementerian Agama Kalimantan setuju bahwa bekerja sesuai standar kualitas kerja organisasi, bekerja sesuai dengan target organisasi, bekerja melebihi target yang telah ditentukan oleh organisasi, menyelesaikan pekerja tepat waktu, tidak melakukan penundaan terhadap pekerjaan kantor, memanfaatkan waktu luang untuk

menyelesaikan pekerjaan kantor, menggunakan sarana kerja secara efisien, bekerja dengan hati-hati sehingga tingkat kerusakan terbilang rendah, menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa pengawasan yang ketat, melaksanakan pekerjaan dengan disiplin dan sedikit pengawasan, memiliki inisiatif dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan, dan memiliki kemampuan memecahkan masalah secara bersama-sama dalam menuntaskan pekerjaan sebagai pembentuk kinerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian Kinerja pegawai Kementerian Agama Kalimantan.

b. Statistik Inferensial

1) Uji Unidimensionalitas

Uji Unidimensionalitas masing-masing konstruk dilakukan dengan melihat *convergent validity* dari masing-masing indikator konstruk. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2011) suatu indikator dikatakan memiliki realibilitas yang baik, jika nilai *outer loading* atau *loading factor* lebih besar dari 0,70, namun *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan pada tahap awal. Berdasarkan kriteria diatas, maka jika ditemukan *outer loading* dibawah 0,50 maka akan dikeluarkan dari model dari model. Pengujian dilakukan dengan melakukan beberapa pengujian: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability* sebagai berikut:

a) Pengujian *Convergent Validity*

Perhitungan *convergent validity* bertujuan untuk mengetahui item-item instrumen yang dapat digunakan sebagai indikator dari seluruh variabel

laten. Hasil uji *convergen validity* diukur berdasarkan besarnya nilai *loading faktor* (*outer loading*) dari indikator laten (*construct*). Hasil pengujian *convergent validity* yang memiliki nilai *outer loading* dibawah 0,50 akan didrop dari model, selanjutnya hasil analisis awal dari nilai *outer loading* dapat dilihat sebagaimana visualisasi Tabel 5.7 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indicator	Outer Loading	Keterangan
Kompetensi	X1.1	0,935	Valid
	X1.2	0,974	Valid
	X1.3	0,975	Valid
	X1.4	0,949	Valid
	X1.5	0,968	Valid
	X1.6	0,930	Valid
	X1.7	0,978	Valid
Budaya Organisasi	X2.1	0,983	Valid
	X2.2	0,979	Valid
	X2.3	0,907	Valid
	X2.4	0,982	Valid
	X2.5	0,955	Valid
	X2.6	0,965	Valid
Komitmen Pegawai	Y1.1	0,960	Valid
	Y1.2	0,960	Valid
	Y1.3	0,976	Valid
	Y1.4	0,947	Valid

Variabel	Indicator	Outer Loading	Keterangan
	Y1.5	0,939	Valid
	Y1.6	0,928	Valid
Kinerja Pegawai	Y2.1	0,983	Valid
	Y2.2	0,990	Valid
	Y2.3	0,990	Valid
	Y2.4	0,981	Valid
	Y2.5	0,762	Valid
	Y2.6	0,945	Valid

Sumber: Lampiran 3 (2017).

Tabel 54.5 di atas, merupakan hasil pengujian *outer loading*, maka hasil pengujian menunjukkan semua indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,6. Sehingga dengan demikian, indikator tersebut telah memenuhi kriteria *convergent validity* yang layak dan bisa disebut data valid.

b) Discriminant validity

Discriminant validity, merupakan pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lainnya yaitu dengan cara membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Sehubungan dengan hal tersebut, direkomendasikan untuk nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50. Selanjutnya, hasil pengujian *Discriminant validity*

dapat dilihat sebagaimana visualisasi Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Pengujian *Discriminant validity*

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi	0.926
Kinerja	0.893
Komitemen Organisasi	0.906
Kompetensi	0.919

Sumber: Lampiran 3 (2015).

Tabel 4.6 diatas,menunjukkan hasil pengujian *discriminant validity* dimana semua nilai *Average variance extracted (AVE)* lebih basar dari 0,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini telah memenuhi persyaratan *Convergent Validity* berdasarkan nilai dari *Average Variance Extracted (AVE)*.

c) *Composite Reliability*

Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji validitas instrumen dalam suatu model Penelitian. Hasil pengujian *composit reliability* dapat dilihat sebagaimana visualisasi Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian *Composite Reliability*

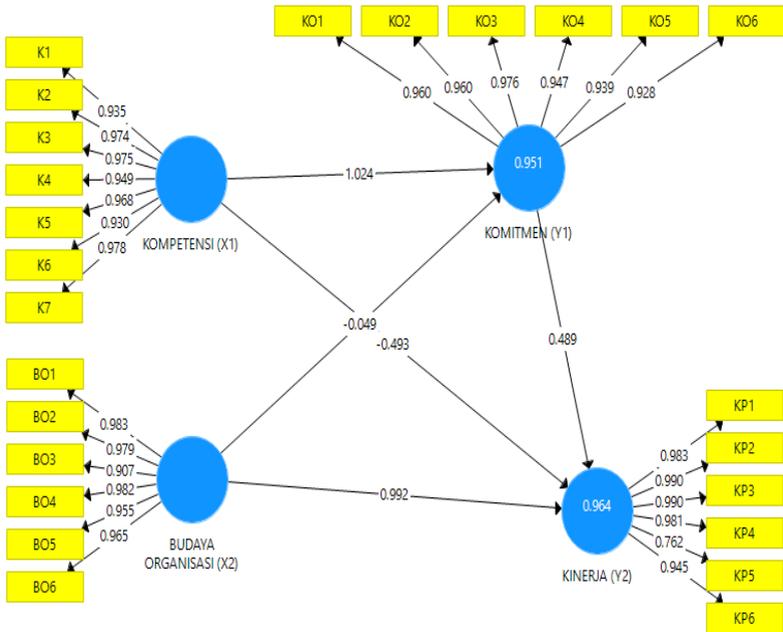
Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0.987	<i>Reliabel</i>
Kinerja	0.980	<i>Reliabel</i>
Komitemen	0.983	<i>Reliabel</i>
Kompetensi	0.988	<i>Reliabel</i>

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, dapat dijelaskan hasil pengujian *composite reliability*, dimana semua variabel laten telah *reliabel* karena seluruh nilai variabel memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,70$. Dengan kata lain, kuisioner yang digunakan sebagai instrumen dalam Penelitian ini adalah andal atau konsisten. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, seluruh indikator memang menjadi pengukur konstruknya masing-masing.

2) **Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan *PLS***

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural pendekatan *Partial Least Square(PLS)*. Sebelum menganalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian atau evaluasi model empiris Penelitian. Hasil pengujian model empiris Penelitian ini dapat dilihat pada visualisasi Gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1
Hasil Analisis dengan PLS

3) Goodness of Fit Model

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai R^2 tiap-tiap variabel endogen dalam Penelitian ini dapat dilihat sebagaimana visualisasi Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Nilai R² Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-square
Komitemen Organisasi	0.964
Kinerja	0.951

Sumber: Lampiran 3 (2015).

Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.964)(1 - 0.951)$$

$$Q^2 = 0.998$$

Hasil perhitungan diatas, memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.998 lebih besar dari 0. Artinya, variasi variabel Kinerja Pegawai (*endogen variabel*) dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan sebesar 99.80% dan sisanya sebesar 0.20% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Dengan demikian maka model dikatakan sangat layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa dari tiga pengaruh langsung hipotesis dinyatakan signifikan. Sementara hasil pengujian dari satu pengaruh tidak langsung, hipotesis dinyatakan signifikan. Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada tiap-tiap jalur pengaruh antara

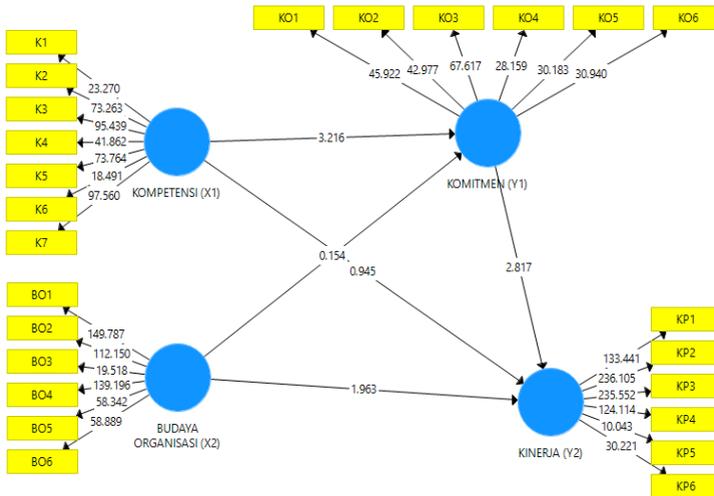
variabel endogen dengan variabel eksogen, sedangkan untuk pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan menghitung *Z-test* dan *P-value*. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis dapat dilihat sebagaimana visualisasi Tabel 5.12 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	Standard Deviation	T-Statistic	p-value	Keterangan
H1: Kompetensi -> Kinerja	0,436	0,515	0,959	0.338	Tidak Signifikan
H2 :Kompetensi -> Komitmen	1,533	0,318	3,216	0.001	Signifikan
H3: Budaya Organisasi -> Kinerja	1,970	0,503	1,974	0.049	Signifikan
H4: Budaya Organisasi -> Komitmen	0,600	0,319	0,154	0.877	Tidak Signifikan
H5: Komitemen -> Kinerja	0,926	0,169	2,896	0.004	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Jalur	Standard Deviation	T-Statistic	p-value	Keterangan
H6: Kompetensi -> Komitemen -> Kinerja	1,119	0,248	2,020	0.044	Signifikan
H7: Budaya Organisasi -> Komitemen-> Kinerja	0,289	0,162	0,149	0,882	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran3 (2021).

Tabel 4.9 diatas, hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) hipotesis pengaruh langsung (,H2,H3 dan H5) signifikan (terbukti) sedangkan H1 dan H4 tidak signifikan. Sementara hipotesis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hipotesisnya ternyata signifikan (terbukti)untuk H7 dan tidak terbukti signifikan untuk H6. Untuk memberikan gambaran model hubungan antar variabel laten masing-masing jalur dalam Penelitian ini secara jelas, maka terlihat sebagaimana visualisasi Gambar 5.2 sebagai berikut:



Gambar 5.2 Diagram Jalur Uji Hipotesis

Hipotesis 1: Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kompetensi terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,436 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0,959 signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} >$ nilai $t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima H1: yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, diterima.

Koefisien jalur bertanda positif namun tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan tidak sangat kuat. Artinya, Semakin tinggi kompetensi pegawai maka tidak semakin tinggi kinerja

pegawai. Sebaliknya Semakin rendah kompetensi pegawai maka kinerja pegawai juga tidak semakin rendah.

Hipotesis 2: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung Kompetensi terhadap komitmen organisasi dimana berpengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,3533 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3,216 signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} >$ nilai $t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis H2: yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai dan H2 diterima.

Koefisien bertanda positif signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan sangat kuat. Artinya, Semakin meningkat kompetensi pegawai maka akan sangat mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi.

Hipotesis 3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai tidak berpengaruh dengan koefisien jalur sebesar 1,970 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,974 signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} <$ nilai $t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima H3: yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

budaya organisasi maka semakin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4: Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dimana berpengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,600 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0,154 tidak signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} >$ nilai $t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka tidak terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis H4: yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai diterima. Artinya H4 ditolak.

Koefisien bertanda positif namun tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara keduanya baik searah dan tidak sangat kuat. Artinya, Semakin meningkat kompetensi pegawai maka tidak akan mampu mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi.

Hipotesis 5: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,926 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2,896 signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} >$ nilai $t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima H5: yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

Koefisien jalur bertanda positif signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan sangat kuat. Artinya, Semakin tinggi komitmen pegawai maka Semakin tinggi kinerja pegawai. Sebaliknya Semakin rendah komitmen organisasi pegawai maka kinerja pegawai juga Semakin rendah.

Hipotesis 6 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dimana secara statistic pengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur sebesar 1,119 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2,020 signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} >$ nilai $t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis H6: yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan H6 diterima.

Koefisien bertanda positif signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan sangat kuat dengan pengaruh secara tidak langsung yang dimediasi oleh variabel komitmen. Artinya, Semakin meningkat kompetensi pegawai maka akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediatornya. Variabel mediasi cukup representative dalam memediasi antara variabel kompetensi dan kinerja pegawai pada pegawai Kementerian Agama Regional Kalimantan.

Hipotesis 7 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi

Pengujian hipotesis dengan pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dimana secara statistic pengaruh positif tidak signifikan dengan koefesien jalur sebesar 0,289 dan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0,149 dengan signifikan pada taraf kesalahan α 5% (nilai $t_{\text{hitung}} < \text{nilai } t_{\text{tabel}} = 1.96$). Karena $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka terdapat tidak bukti empiris untuk menerima hipotesis H7: yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan akhirnya menolak H7.

Koefisien bertanda positif tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan tidak kuat dengan pengaruh secara tidak langsung yang dimediasi oleh variabel komitmen. Artinya, Semakin meningkat budaya organisasi maka tidak serta merta mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediatornya. Variabel komitmen tidak cukup representative dalam memediasi antara variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai pada pegawai Kementerian Agama Regional Kalimantan.

B. Pembahasan

1. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi terbagai menjadi beberapa bidang seperti kompetensi pengetahuan, keterampilan dan kompetensi personal. Setiap pegawai tentu memiliki kompetensi berbeda-beda tergantung pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Untuk menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kompetensi yang mumpuni dan berdaya saing. Saat ini kompetensi diukur dengan pengetahuan yang bersumber dari ijazah yang dimiliki. Orang dikatakan ahli dibidangnya apabila dia telah memiliki rekam jejak Pendidikan yang linear dibuktikan dengan ijazah yang ia miliki. Meskipun demikian sebenarnya kompetensi tidak selalu disempitkan hanya dalam bentuk lembaran ijazah saja.

Pada hasil Penelitian pada pegawai di Kementerian Agama RI Regional Kalimantan menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung terlihat kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial kompetensi belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai pada pegawai Kementerian Agama Regional Kalimantan. Namun, data pada outer loading menunjukkan bahwa rerata responden menjawab setuju setiap item pernyataan kuisioner. Kemudian rata-rata outer loading diatas 0,9 yang berarti data sangat valid. Meskipun demikian hasil analisis SEM menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa akumulasi tanggapan responden menunjukkan kompetensi belum bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Mengonfirmasi hasil Penelitian diatas Peneliti melanjutkan kegiatan wawancara dengan salah satu responden yang Namanya dirahasiakan. Dalam diskusi dengan responden yang sekaligus informan diatas bahwa ada beberapa hal yang bisa di rujuk kenapa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pertama, menurut informan bahwa ada kemungkinan pemahaman responden kompetensi hanya berkisar pada Pendidikan formal saja. Ketika responden menjawab item pernyataan maka di benak responden bahwa kompetensi itu hanya bersifat kompetensi forman. Menurut beliau responden tidak melihat kompetensi informal pegawai. Kedua, pada kasus tertentu di Kementerian Agama memang terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi. Misalkan pada pegawai structural kebanyakan diisi oleh pegawai fungsional. Ini bisa juga menjadi alasan bahwa memang bisa saja tidak mampu mempengaruhi kinerja secara keseluruhan pada Kantor Kementerian Agama ucap beliau. Beliau juga menambahkan memang beberapa tahun terakhir ada perbaikan kebijakan pada penerimaan pegawai dimana Kementerian Agama sudah melakukan kajian dan kebutuhan organisasi serta merekrut pegawai sesuai keahlian yang dibuktikan dengan ijazahnya. Hasil Penelitian ini telah di dukung oleh hasil Penelitian dari saudara Rosmaini dan Hasrudy Tanjung bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai(Tanjung et al., 2019).

2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Francoise and Winterton (2005) *“explain that ability is competence that is an unclear concept that touches on knowledge and skills and various elements that are*

important". Sehingga Francoise and Winterton melihat bahwa kerangka kompetensi berdasarkan satu dimensi tidak cukup dan menyarankan multi dimensi. Sehingga kompetensi merupakan gabungan karakteristik dari tenaga ahli yang memiliki kontribusi meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dimensi kompetensi mengacu pada Francoise and Winterton meliputi dari kompetensi kognitif, kompetensi fungsional dan kompetensi sosial.

Hasil SEM PLS menunjukkan secara langsung kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini terlihat dari nilai t hitung lebih besar daripada t tabel. Ini menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial mampu mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Komitmen dilihat dari pengetahuan, Pendidikan dan keterampilan pegawai. Pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai Kementerian Agama mampu meningkatkan komitmen. Salah satu pengetahuan yang dimiliki pegawai bisa terlihat dari pengetahuan Agama yang tinggi. Kemudian, Pendidikan. Pendidikan merupakan sarana untuk meningkatkan pengetahuan. Dengan semakin baik Pendidikan pegawai maka akan berdampak pada komitmen yang dimiliki. Komitmen akan meningkat jika kompetensi pegawai juga meningkat. Semakin tinggi komitmen pegawai maka akan semakin baik organisasi tersebut.

Hasil diatas dikonfirmasi ke beberapa pegawai. Mereka setuju dengan hasil dimana komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai. Mereka sepakat bahwa kompetensi yang bisa dijelaskan dari sisi pengetahuan, pendidikan dan keterampilan mampu meningkatkan komitmen

dari pegawai itu sendiri. Komitmen juga bisa dijelaskan dari loyalitas dan tanggung jawab pegawai pada Kementerian Agama. Hasil Penelitian ini di dukung oleh Fakhrol Rozi Yamali yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Yamali, 2018).

3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Tujuan organisasi dapat tercapai manakala unsur-unsur dalam organisasi tersebut mendukungnya, termasuk kinerja pegawai yang ada dalam organisasi. Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi, diperlukan kondisi kerja yang kondusif dan keharmonisan pegawai yang ada di organisasi antara lain, pimpinan dan bawahan masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil SEM PLS menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin meningkat kinerja pegawai. Ini terlihat dari nilai koefisien dan t statistic. Budaya organisasi yang dimiliki Kementerian Agama berdampak positif pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang dimiliki kementerian Agama yang terdiri dari 5 nilai-nilai berkontribusi pada peningkatan kinerja yang dimiliki oleh pegawai.

Budaya organisasi yang dimiliki Kementerian Agama seperti integritas, profesionalitas, inovasi, tanggungjawab dan keteladanan mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Pada saat dikonfirmasi oleh Peneliti kepada responden dengan melakukan wawancara ditemukan bahwa pelaksanaan budaya

organisasi di Kementerian Agama dilakukan dalam waktu yang cukup Panjang sekitar 5 tahun terakhir. Pada saat ini implementasi dilakukan dengan melakukan ikrar budaya kerja Kementerian Agama pada setiap upacara senin pagi. Pegawai secara serentak berikrar untuk berkomitmen untuk menjalankan budaya kerja Kementerian Agama sebagai budaya organisasi. Selain itu menurut informan bahwa tidak hanya secara lisan, pegawai pada Kementerian Agama juga dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama. Responden mengatakan bahwa setuju apabila budaya organisasi terus diterapkan di Kementerian Agama dalam peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini di dukung oleh Indah Isnada yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Isnada, n.d.).

4. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Terminologi budaya organisasi tidak dapat didefinisikan secara singkat. Terdapat beberapa deskripsi yang menjelaskan budaya organisasi lebih luas antara lain Reskino (2016) yang mendefinisikan budaya organisasi, "*reflect the share and learned values, beliefs, and attitude of its members*". Budaya organisasi mencerminkan nilai, kepercayaan, dan attitude pembelajaran dan kebersamaan dari anggota organisasi.

Budaya organisasi pada Kementerian Agama secara langsung belum memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Bertolak belakang dimana budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Secara langsung budaya organisasi belum mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai. Ini terlihat dari uji

SEM PLS yang menunjukkan bahwa nilai koefisien kecil dan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel.

Dalam kasus ini budaya organisasi tidak serta merta mampu mempengaruhi komitmen pegawai. Komitmen pegawai yang tergambar dari berusaha dan loyalitas yang tinggi tidak selalu dipengaruhi oleh budaya organisasi. Pegawai akan tetap memiliki komitmen organisasi meskipun tanpa adanya budaya organisasi. Budaya organisasi secara parsial belum mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi. Pada saat dilakukan konfirmasi dengan salah satu responden kunci maka dapat dipahami bahwa menurut beliau budaya organisasi pada Kementerian Agama tidak lain bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang baik melalui pendekatan budaya kerja. Hal tersebut dilakukan agar semangat kerja pegawai harus terus terpeliharakan dengan baik sehingga terjadinya loyalitas terhadap organisasi. Meskipun begitu bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya dapat meningkatkan komitmen secara langsung. Penelitian ini didukung oleh Gun Gun Gumilar dkk dimana budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Ratnasari et al., 2020).

5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi

tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

Komitmen dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan. Dengan komitmen yang baik maka akan berdampak pada kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis SEM PLS menunjukkan bahwa secara langsung komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan. Ini terlihat dari nilai koefisien dan t hitung dimana t hitung lebih besar daripada t tabel. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai, maka semakin tinggi kinerja pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pada Kementerian Agama komitmen organisasi yang telah dilakukan mampu menjadi variabel dalam mendorong kinerja pegawai itu sendiri. Komitmen berkorelasi terhadap kinerja pegawai sehingga seyogyanya harus terus dipertahankan. komitmen yang diindikasikan dari keinginan dan tanggungjawab yang tinggi mampu menjadi pendorong daripada capaian kerja yang baik.

Pada saat dilakukan konfirmasi kepada responden berkaitan hasil analisis diatas maka responden mengatakan bahwa sangat sepatat dengan hasil yang ada. pegawai Kementerian Agama dirasa sangat memiliki komitmen yang tinggi sehingga menurut beliau akan sangat rasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai yang tergambar dari kualitas kerja yang baik dan

ketercapaian target mampu menjadi jawaban bahwa memang komitmen sangat berpengaruh positif terhadap kinerja itu sendiri. Prestasi ini menurut beliau harus terus dipertahankan oleh pegawai Kementerian Agama khususnya yang ada di regional Kalimantan. Hasil Penelitian ini didukung oleh Arina Nurandini dan Eisha Lataruva yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurandini et al., 2014).

6. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai Inspektorat dapat dilihat dari pelaksanaan program kerja yang ditetapkan. Tinggi rendahnya kinerja dapat disebabkan oleh faktor manusia. Salah satu faktor manusia dapat berupa komitmen kepada organisasinya (Wirawan, 2009). Individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung memiliki keterikatan secara psikologis dengan organisasi, sehingga apabila semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota maka semakin tinggi komitmen individu pada organisasi. Komitmen pegawai Kementerian Agama tidak hanya karena adanya status Pegawai Negeri Sipil, namun tercermin dari para pegawai yang bekerja dengan sepenuh hati menyediakan waktu diluar jam kerja misalnya pada saat akhir tahun, mereka dituntut untuk lembur menyelesaikan pekerjaannya.

Pada analisis SEM PLS terlihat hasil secara tidak langsung kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasinya. Pada kasus di pegawai Kementerian Agama terlihat bahwa komitmen mampu menjadi variabel mediasi bagi peningkatan kinerja pegawai. Jika secara langsung kompetensi belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai, maka dengan adanya variabel komitmen organisasi maka kompetensi mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen layak dijadikan variabel mediasi. Kompetensi yang dimiliki seperti pengetahuan, Pendidikan dan keterampilan akan mendorong pegawai untuk memiliki loyalitas sehingga berdampak pada meningkatkan kualitas kerja dan kinerja pegawai itu sendiri.

Pada saat dikonfirmasi dengan responden melalui wawancara maka informan mengatakan bahwa memang kinerja pegawai sedikit banyak dipengaruhi oleh komitmen pegawai itu sendiri. Beliau mengungkapkan bahwa dengan kompetensi akan sia-sia jika pegawai tidak memiliki komitmen yang tinggi bagi organisasi. Kompetensi seperti pengetahuan, Pendidikan dan keterampilan akan jauh lebih baik jika adanya komitmen dari pegawai seperti kesenangan mengerjakan tugas dan kepedulian terhadap organisasi. Dengan demikian maka kinerja pegawai itu sendiri akan semakin baik. Penelitian ini di dukung oleh Lutfi Anggraeni dan Irfan Helmy dimana komitmen organisasi mampu memediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai (Ilmiah et al., 2020).

7. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Pada Kementerian Agama budaya organisasi tercermin dari budaya kerja seperti integritas, profesional, inovasi, tanggungjawab dan keteladanan. Budaya tersebut menjadi falsafah yang harus dimiliki oleh pegawai Kementerian Agama.

Pada hasil SEM PLS menunjukkan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasinya. Ini terlihat dari nilai koefisien yang rendah serta nilai t hitung lebih kecil daripada t tabel. Ini menunjukkan bahwa variabel mediasi seperti komitmen belum mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa secara langsung budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai, namun sebaliknya Ketika dimasukan variabel mediator seperti komitmen organisasi maka justru tidak memiliki pengaruh sama sekali. Artinya bahwa budaya organisasi tidak memerlukan lagi variabel mediator terhadap kinerja. Secara independent budaya organisasi seperti rasa tanggungjawab, inovasi dan integritas sudah cukup untuk mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi yang pada akhirnya adalah kinerja pegawai semakin meningkat.

Pada saat dilakukan konfirmasi responden yang dijadikan sebagai informan langsung mengatakan bahwa budaya organisasi pada Kementerian Agama sebenarnya telah sesuai

dengan keinginan pegawai dan sudah menjadi nilai yang patut terus dipertahankan. ini menunjukkan bahwa dengan budaya kerja Kementerian Agama tersebut, tidak diragukan lagi komitmennya sehingga budaya organisasi sudah cukup dalam peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Jadi beliau sangat sepakat dengan hasil yang telah Peneliti sampaikan. Penelitian ini di dukung oleh Agustina Rantesalu, dkk dimana komitmen organisasi belum mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai(Rantesalu et al., 2017).

BAGIAN 5

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai tidak akan berdampak pada tinggi rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai. Peningkatan kompetensi dilakukan baik dari sisi pendidikan, pengetahuan dan keterampilan tidak berdampak pada kinerja pegawai Kementerian Agama.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan. Ini menunjukkan bahwa kompetensi mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Kompetensi seperti pendidikan, pengetahuan dan keterampilan mampu mendorong pegawai untuk selalu loyal terhadap organisasi serta dapat meningkatkan komitmen secara kolektif.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan. Ini menunjukkan semakin tinggi penerapan budaya organisasi pada Kementerian Agama maka akan semakin berdampak pada kinerja yang dimiliki. Budaya organisasi secara parsial mampu menjadi variabel bagi peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama.

4. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini terlihat dari nilai koefisien dan nilai t test lebih kecil dari t tabel. Budaya organisasi secara langsung belum mampu mempengaruhi komitmen organisasi. Budaya organisasi Kementerian Agama yang mencerminkan nilai, kepercayaan dan sikap belum sepenuhnya mampu mendorong pegawai untuk berkomitmen tinggi terhadap organisasi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi pegawai maka akan semakin tinggi kinerja yang dimiliki. Komitmen organisasi yang tercermin dari keinginan dan tanggung jawab serta loyalitas yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kualitas kerja dan tentunya kinerja semakin tinggi.
6. Secara tidak langsung komitmen organisasi mampu sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan kinerja pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan. Komitmen sebagai variabel mediator mampu menjembatani kompetensi terhadap kinerja pegawai. Ketika kompetensi secara langsung belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai, maka dengan adanya variabel mediasi seperti komitmen organisasi maka kompetensi mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang mampu mendorong komitmen organisasi, maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan.
7. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Komitmen organisasi sebagai

variabel mediasi belum mampu mengintervensi budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena secara langsung budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai tanpa adanya komitmen sekalipun.

B. Saran

1. Pada pegawai Kementerian Agama regional Kalimantan agar selalu mempertahankan kinerja yang baik dan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen, implementasi budaya kerja organisasi dan peningkatan kemampuan melalui kompetensi pegawai.
2. Kepada Kementerian Agama agar melakukan pemetaan terhadap kompetensi pegawai di lingkungan organisasi, penempatan pegawai sesuai kompetensi serta mempertahankan budaya organisasi yang telah ada. kementerian Agama juga harus terus melakukan reformasi birokrasi untuk peningkatan kinerja Kementerian Agama itu sendiri.
3. Kepada Peneliti lain, agar bisa melakukan kajian yang lebih mendalam berkaitan dengan kompetensi, budaya organisasi, komitmen dan kinerja pegawai. Pendekatan Penelitian juga bisa dilakukan baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, D. dan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Kencana Prenada Media Group.
- Aguste Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ann Feldheim, M. (2007). Public Sector Downsizing and Employee Trust. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 249–270. <https://doi.org/10.1080/01900690601117739>
- Ardana. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Salemba Empat.
- Coulter, R. &. (2010). *Manajemen, Edisi Ke 10*. Erlangga.
- Edy, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Ferdinand. (2011). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penelitian Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (3rd ed.). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Fidyah, D. N. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance : Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–82. file:///C:/Users/PC59/Downloads/Influence_of_Organizational_Cu.pdf
- Ghiyats, F., & Dr., SE., MM., CHRP, I. N. A. (2020). The Effect of Competence and Motivation of Employee Performance With Organizational Commitment as Intervening Variables in PT. Maleo Kreatif Indonesia. *International Journal of*

- Innovative Science and Research Technology*, 5(7), 959–966. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20jul707>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ilmiah, J., Manajemen, M., Anggraeni, L., Helmy, I., Tinggi, S., Ekonomi, I., Bangsa, P., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Bangsa, P. (2020). *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. 2(April), 271–280.
- Isnada, I. (n.d.). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten mamuju utara*.
- Junita, A. (2017). Organizational Learning Culture, Consumer Satisfaction and Employee's Attitude: Causality Analysis. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1), 68–82. <https://doi.org/10.15294/jdm.v8i1.10412>
- Kim, M. Y., Yu, H. J., & Park, S. M. (2017). Examining and testing the roles of human resource development (HRD) in the public sector: evidence from US federal agencies. *International Review of Public Administration*, 22(1), 60–86. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1304631>
- Kontan. (2019). *No Title*. Kontan. <https://nasional.kontan.co.id/news/kemdagri-sebanyak-1372-pns-koruptor-sudah-diberhentikan-dengan-tidak-hormat>
- Lotunani, A., Idrus, M. S., Afnan, E., & Setiawan, M. (2014). The Effect of Competence on Commitment , Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government , Southeast Sulawesi). *International Journal*

- of Business and Management Invention*, 3(2), 18–25.
- Mardiana, T., & Heriningsih, S. (2016). Motivation and Organizational Culture on Performance With Self-Efficacy Mediation. *Modus*, 28(2), 221. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.852>
- Mukhtar, A., Modding, B., Latief, B., & Hafied, H. (2018). The Influence of Competence , Organizational Culture and Work Stress on Job Satisfaction and Performance of Sharia Bank Employees in Makassar. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 6(5), 58–64. <http://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol6-issue5/K06055864.pdf>
- Nel, D., Athron, T., Pitt, L. F., & Ewing, M. T. (2005). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences in the Public Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 7(3), 3–30. https://doi.org/10.1300/j054v07n03_02
- No Title. (2020). Medcom.Id. [https://www.medcom.id/telusur/cek-fakta/4bameRrb-1-6-juta-asn-akan-dipecat-karena-negara-bangkrut-dan-kas-kosong-ini-faktan#:~:text=Sementara itu%2C rencana pemecatan 1,juta itu dinilai tidak produktif](https://www.medcom.id/telusur/cek-fakta/4bameRrb-1-6-juta-asn-akan-dipecat-karena-negara-bangkrut-dan-kas-kosong-ini-faktan#:~:text=Sementara%2C%20rencana%20pemecatan%201,juta%20itu%20dinilai%20tidak%20produktif).
- Nurandini, A., Lataruva, E., Prof, J., & Sh, S. (2014). *ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)*. 11.
- Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115–133. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.07>

- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(March), 3.
- Rantesalu, A., Mus, A. R., & Arifin, Z. (2017). *The effect of competence, motivation and organizational culture on employee performance: the mediating role of organizational commitment.* 4(9), 8–14. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m7wqs>
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(13 A). <https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231329>
- Rijal, A. F. N., & Frianto, A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja : Studi Literatur. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 3, 49–58.
- Rismayadi, B., Moeins, A., Herdinalis, & Sovitriana, R. (2017). The influence of organizational culture, soft skills and leadership on organizational commitment and its implication at educator performance (empirical research on community learning Center Karawang District, West Java Province). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(20), 111–131.
- Rizani, A. T., & Oktafien, S. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance of PT. BFI Finance Indonesia Tbk. *Technium Social Sciences Journal*, 14(1), 483–502.

- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.290>
- Setyadi, D., & Sriekaningsih, A. (2015). The Effect Of Competence And Motivation And Cultural Organization Towards Organizational Commitment And Performance On State University Lecturers In East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(17), 208–219.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syahrum, A., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. (2016). Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(4), 52–64.
- Tanjung, H., Studi, P., Manajemen, M., Muhammadiyah, U., Utara, S., & Kerja, K. (2019). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* 1,2. 2(1), 1–15.
- Tanti, L. (2015). *Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan Pemilihan Pegawai Berprestasi*. 2 no 3, 244–255.
- Vathanophas, V. (2006). Competency Requirements for Effective Job Performance in Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45. <https://doi.org/10.7903/cmr.49>

- Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Catur Widayati, C. (2020). Effect of compensation and organization commitment on turnover intention with work satisfaction as intervening variable in Indonesian industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287–298. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.46>
- Wasiman. (2020). Effect of organizational culture, rewards, competence, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6329–6333.
- Yamali, F. R. (2018). Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its Implications on Experts Performance of Construction Services Company in Jambi Province. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(2), 29–42.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian

Kepada Yth

Bapak / Ibu Responden

Di –

Palangka Raya, Pontianak, Samarinda, Tanjung Selor dan Banjarmasin

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat, hidayah dan taufik-Nya lah sehingga angket Penelitian ini yang berjudul: “*Analisis Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PSN Kantor Kementerian Agama di Regional Kalimantan)*” Sehubungan dengan hal tersebut, maka kami mohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi angket ini walaupun disadari bahwa kesibukan selalu menyertai aktivitas, tugas dan pekerjaan Bapak / Ibu.

Dalam mengisi angket ini, mohon kesediaannya untuk menjawab secara jujur dan objektif, serta tidak merasa ragu karena angket ini hanya untuk kebutuhan Penelitian, yang tidak sama sekali dimaksudkan untuk memberi penilaian yang dapat merugikan karier Bapak/ Ibu.

Atas kesediaan dan kerjasama yang baik ini kami ucapkan banyak terima kasih, semoga Tuhan YME memberkati kita semua, Amin

Palangka Raya September 2021

Tim Peneliti,

A. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :
Nama (boleh tidak diisi) :
Jenis Kelamin :
Umur :
Pangkat/Golongan :
Masa Kerja :
Unit Kerja :
Pendidikan :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam angket ini sebelum menjawabnya.
2. Berilah jawaban dengan memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia.
SS = Sangat setuju
S = Setuju
RG = Ragu-ragu
TS = Tidak setuju
STS = Sangat tidak setuju
3. Bila ada sesuatu yang kurang jelas, mohon ditanyakan pada Peneliti

C. PERTANYAAN/PERNYATAAN PENELITIAN

1. Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Pegawai Kemenag memiliki keahlian bidang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
2	Pegawai Kemenag memiliki pencapaian target dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya					
3	Pegawai Kemenag memiliki kemampuan memecahkan masalah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari					
4	Pegawai Kemenag memiliki kepemimpinan yang baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilakukan setiap hari.					
5	Pegawai Kemenag memiliki sifat dan motif yang selalu bekerja sesuai target dan kemampuan sesuai dengan tugas dan fungsi.					
6	Pegawai Kemenag memiliki pemahaman dan motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas					
7	Pegawai memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pada Kementerian Agama Wilayah Kalimantan					

2. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Pegawai Kemenag selalu Memunculkan rasa perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan setiap hari.					
2	Pegawai Kemenag selalu melaksanakan pekerjaan dengan berorientasi pada hasil dan orang secara profesional					
3	Pegawai Kemenag selalu berinovasi dalam bekerja serta berani mengambil risiko (risk taker)					
4	Pegawai Kemenag selalu bekerja melibatkan orang lain dan tim kerja yang dipilih oleh pimpinan dan menjaga integritas organisasi					
5	Pegawai Kemenag memiliki semangat tinggi dan agresif dalam menyelesaikan pekerjaannya dan selalu menjadi teladan					
6	Pegawai Kemenag selalu menjaga stabilitas dan kondusifitas lingkungan kantor dan organisasi					

3. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Pegawai kemenag selalu berusaha lebih keras dan merasa bangga menjadi PNS Kementerian Agama					
2	Pegawai Kemenag merasa senang dan selalu memilih organisasi dalam bekerja dan mengabdikan					
3	Pegawai Kemenag selalu peduli dan menginginkan yang terbaik bagi organisasi					
4	Pegawai Kemenag memiliki loyalitas yang sangat tinggi untuk kemajuan dan kemandirian organisasi					
5	Pegawai Kemenag merasa memiliki pengaruh negatif jika meninggalkan organisasi, karena organisasi adalah bagian dari hidup pegawai					
6	Pegawai Kemena merasa kebijakan sesuai antara keinginan dan kebutuhan organisasi					

4. Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Pegawai Kemenag bekerja sesuai standar kualitas kerja organisasi dan sesuai dengan tupoksi masing-masing					
2	Pegawai Kemenag bekerja sesuai dengan target dan capaian organisasi					
3	Pegawai Kemenag bekerja tepat waktu yang telah ditentukan oleh organisasi dan pimpinan					
4	Pegawai Kemenag melakukan pekerjaan secara efektif dan penggunaan sarana seefisien mungkin					
5	Pegawai Kemenag melaksanakan pekerjaan tanpa adanya pengawasan dan monitoring yang ketat dari atasannya.					
6	Pegawai Kemenag selalu memunculkan inisiatif dalam bekerja dan memecahkan masalah secara Bersama-sama.					

TANGGAPAN/KOMENTAR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lampiran II
Pedoman Wawancara (*Interview Guide*)

PENELITIAN

**Analisis Kompetensi dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen
Organisasi Sebagai Variabel Mediasi
(Studi Pada PSN Kantor Kementerian
Agama di Regional Kalimantan)**

I. IDENTITAS SUMBER DATA :

1. Nama (boleh dikosongkan) :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Jabatan :
5. Pend. Formal terakhir :
6. Tempat Tugas :

II. DAFTAR PERTANYAAN :

1. Evaluasi Program Bidikmisi di PTKIN

- a. Menurut Bapak/Ibu /Saudara/I, berdasarkan hasil analisis SEM PLS kompetensi memiliki pengaruh secara langsung terhadap komitmen pegawai di Kantor Kementerian Agama. Bagaimana tanggapan Bapak.ibu selaku PNS di lingkungan Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia?
- b. Menurut Bapak/Ibu /Saudara/I, berdasarkan hasil analisis SEM PLS kompetensi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor

- Kementerian Agama. Bagaimana tanggapan Bapak.ibu selaku PNS di lingkungan Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia?
- c. Menurut Bapak/Ibu /Saudara/I, berdasarkan hasil analisis SEM PLS budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap komitmen pegawai di Kantor Kementerian Agama. Bagaimana tanggapan Bapak.ibu selaku PNS di lingkungan Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia?
 - d. Menurut Bapak/Ibu /Saudara/I, berdasarkan hasil analisis SEM PLS budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama. Bagaimana tanggapan Bapak.ibu selaku PNS di lingkungan Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia?
 - e. Menurut Bapak/Ibu /Saudara/I, berdasarkan hasil analisis SEM PLS kompetensi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variable mediasinya di Kantor Kementerian Agama. Bagaimana tanggapan Bapak.ibu selaku PNS di lingkungan Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia?
 - f. Menurut Bapak/Ibu /Saudara/I, berdasarkan hasil analisis SEM PLS budaya organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variable mediasinya di Kantor Kementerian Agama. Bagaimana tanggapan Bapak.ibu selaku PNS di lingkungan Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia?

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi
Sebagai Variabel Mediasi

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi yang banyak dibicarakan di semua lini organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan. Isu hangat saat ini membuat sumber daya manusia menjadi topik paling banyak dilakukan riset dan diskusi di kalangan akademisi dan praktisi. Salah satu yang menjadi isu hangat dalam kajian sumber daya manusia adalah dalam bidang pelayanan sektor publik.

Buku ini merupakan buku hasil penelitian yang diambil berdasarkan bukti empiris. Adapun kajian dalam buku ini adalah tentang kompetensi, budaya organisasi, komitmen dan kinerja pegawai. Guna mendukung terciptanya 3 kompetensi pada Kementerian Agama, maka diperlukan iklim organisasi yang baik. Iklim organisasi tercermin dalam budaya kerja organisasi Kementerian Agama yang terdiri dari integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan.



ISBN 978-623-6152-46-1

