

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

Isdiyanto Koesworo^{1*}, Supriyono², Sutono³
Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Isdiyanto Koesworo jozz.koes@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

Received : 12 Agustus

Revised : 19 Agustus

Accepted: 24 Agustus

©2022 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Data penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner. Metode penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 110 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan etis dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan sebuah keberhasilan dari tugas yang telah dicapai pegawai dalam organisasi selama periode tertentu (Mangkunegara, 2016:78). Kinerja dapat berhasil dengan baik, apabila faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja mendukung, faktor ini meliputi kedisiplinan, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk kinerja pegawai. Kepemimpinan yang menunjukkan perilaku normatif dalam hubungan personal dan interpersonal dikenal dengan kepemimpinan *ethis* (*ethical leadership*).

Pemerintah Kabupaten Jepara harus dapat menghadapi perubahan akibat globalisasi yang semakin kompleks terutama pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan kepada masyarakat. Upaya peningkatan kinerja pegawai dilakukan dengan mengidentifikasi faktor pendukungnya.

Pegawai di Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara belum menunjukkan aspek kepemimpinan yang optimal, yang ditunjukkan dengan kurangnya kemampuan mengambil keputusan, belum adanya sikap tegas menyelesaikan problem di kantor dan keterlibatan figure pimpinan belum terlihat pada pegawai. Kepemimpinan ini sangat efektif dalam membentuk kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan etik ditunjukkan sikap pegawai yang merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek sehingga membantu peningkatan kinerja. Penelitian Harmoko (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan *ethis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan *ethis* berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Pharasakti (2019) dan Purwati (2018) membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Danisman (2017) juga membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Tongo-Tongo (2016) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga penelitian Utari (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Aspek budaya organisasi pada pegawai di Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara juga belum terlihat dalam pelaksanaan tugas, pegawai hanya melakukan rutinitas dalam bekerja serta tidak menunjukkan inisiatif. Pemahaman pegawai atas nilai organisasi diharapkan mampu menciptakan efektifitas sehingga meningkatkan kinerja. Penelitian Putranti (2017) bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Nathania (2018) dan Shahzad (2016) membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Sumaki (2015) membuktikan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Nikipour (2017) di Iran dan penelitian Ahmed (2018) di Pakistan membuktikan

budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Sukaryanti (2016) bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2016:92) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan juga menerangkan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka akan semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Rivai (2018:70) mengatakan bahwa pada dasarnya kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pencapaian tujuan organisasi dilakukan oleh seluruh anggota dengan melaksanakan tugas yang sudah ditentukan sebelumnya berdasarkan beban dan volume kerja yang dikelola oleh suatu manajemen. Pemimpin sebuah organisasi dalam hal ini perlu melakukan manajemen sumber daya manusia yang dikelolanya dengan melakukan penilaian dan evaluasi pada jangka waktu tertentu melalui sebuah program (Sedarmayanti, 2016:82). Program/ rangkaian usaha ini dapat dikatakan sebagai penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian prestasi merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

2. Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2016:143) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: (a) sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sedarmayanti (2013:48) menyatakan bahwa komitmen organisasi terkait dengan identifikasi, misalnya komitmen seseorang terhadap organisasi adalah respon afektif (sikap) yang dihasilkan dari evaluasi situasi kerja yang menghubungkan atau menempel individu kepada organisasi.

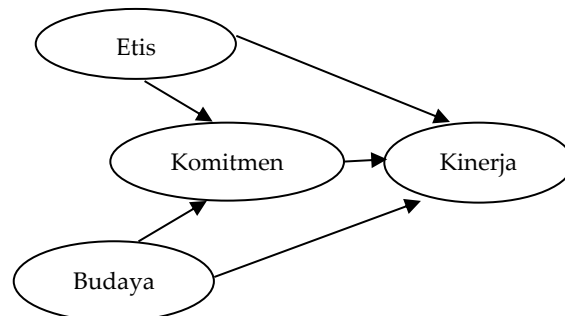
Susilo dan Satriya (2019:14) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Dalam hal ini komitmen organisasi mencerminkan perasaan positif terhadap organisasi dan nilainya. Pada dasarnya, mengukur komitmen organisasi adalah penilaian kesesuaian antara nilai-nilai sendiri individu dan keyakinan dan organisasi.

3. Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Pemimpin mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Sopiah, 2018:75). Kepemimpinan etis sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan etis sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Siagian, 2016:102).

4. Budaya Organisasi

Menurut Putra (2019) menjelaskan bahwa di dalam organisasi terdapat sebuah asumsi yang tidak dapat dibantah dan dipertanyakan oleh para anggotanya, di mana semua itu adalah sesuatu yang sudah biasanya dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Budaya organisasi disini mengenai bagaimana organisasi harus memproduksi produknya, apa yang akan diproduksi, dimana, untuk apa dan untuk siapa. Oleh karena budaya organisasi merupakan sistem dasar yang dimiliki oleh organisasi bersama para anggotanya, sebagai sebuah asumsi dasar yang menjelaskan tentang cara untuk menuju tujuan organisasi



Gambar 1. Conceptual Framework

Sumber: Suciono (2016), Hsieh (2015), Irefin, *et al* (2016), Fanani (2018), Adhi (2016), Alvi (2016), Fitria (2016), Syafii *et al.*, (2015), Veliu, *et.al* (2017), Ariyawan *et al* (2018), Pharasakti (2019), Purwati (2018), Harmoko (2014), Maudul (2018).

METODOLOGI

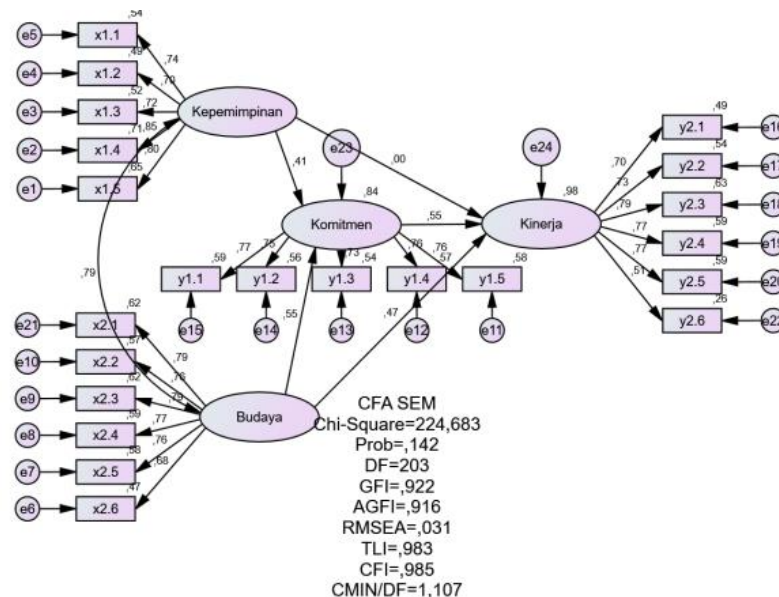
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif survey yang bertujuan mendeskripsikan fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena. Metode deskriptif juga menguji hipotesis serta mendapatkan makna dan implikasi dari masalah yang diteliti (Singarimbun dan Effendi, 2017:68).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebanyak 210 pegawai. Berdasarkan perhitungan Heir sampling maka jumlah sampel adalah 110 responden yang merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu sebanyak 110 kuesioner

HASIL PENELITIAN

Analisis Structural Equation Modelling

Analisis *structural equation modeling* digunakan untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel yang diteliti. Hubungan struktural antar variabel diuji kesesuaiannya dengan *goodness-of-fit index*. Hasil analisis struktur *equation modeling* dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Analisis Structural Equation Modelling

Berdasarkan di atas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah penerimaan yang baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama bagi konstruk dapat diterima.

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui berpengaruh atau tidaknya variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai prob (P) < 0,05 dan CR > 1,645. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Table 1. Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			C.R.	P
Komitmen	<---	Kep.	3,270	,001
Komitmen	<---	Budaya	3,999	***
Kinerja	<---	Kep.	,038	,969
Kinerja	<---	Budaya	3,072	,002
Kinerja	<---	Komitmen	2,858	,004

Sumber: Hasil Perhitungan AMOS, 2022.

Semua rumus atau formula juga harus diberi nomor.

$$Y = G + C + I + N_x \dots\dots\dots (1)$$

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Etis terhadap komitmen organisasi memiliki nilai P sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $3,270 > 1,645$. Jadi kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 dalam penelitian ini diterima.
2. Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai P sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $3,999 > 1,645$. Jadi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 dalam penelitian ini diterima.
3. Kepemimpinan Etis terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P sebesar $0,969 > 0,05$ dan nilai CR sebesar $0,038 < 1,645$. Jadi kepemimpinan etis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 dalam penelitian ini ditolak.
4. Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P sebesar $0,002 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $3,072 > 1,645$. Jadi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 dalam penelitian ini diterima.

Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P sebesar $0,004 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $2,858 > 1,645$. Jadi komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 dalam penelitian ini diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh tidak langsung (indirect effect) terhadap variabel endogenous devendent melalui variabel endogenous intervening adlah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis memiliki nilai direct effect sebesar $0,005 <$ nilai indirect effect sebesar $0,226$. Jadi komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi memiliki nilai direct effect sebesar $0,471 >$ nilai indirect effect sebesar $0,301$. Jadi komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan didapatkan kesimpulan:

1. Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik kepemimpinan etis yang diterapkan, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik budaya organisasi yang dijalin pada sebuah instansi, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.
3. Kepemimpinan etis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik kepemimpinan etis dalam sebuah organisasi, tidak meningkatkan kinerja pegawai.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik budaya organisasi dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan dalam sebuah organisasi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi komitmen organisasi dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi capaian kinerja pegawai.
6. Komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepemimpinan etis diikuti dengan komitmen organisasi yang baik, maka tidak meningkatkan kinerja pegawai yang ada dalam sebuah organisasi.
7. Komitmen organisasi mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi diikuti dengan komitmen organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

PENELITIAN LANJUTAN

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambah variabel eksogen seperti halnya pemberian insentif, karena adanya pemberian insentif yang sesuai dapat memotivasi pegawai dalam loyalitas kinerjanya di sebuah organisasi, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamarga (2020).

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Supriyono SE., MM. dan Sutono SE., MM., Ph.D. atas bimbingan dan pendampingan yang diberikan dalam penyusunan artikel ini dari awal hingga akhir.

diskusi Anda dengan dukungan akademis untuk studi Anda dan penjelasan yang baik sesuai dengan bidang spesifik yang Anda selidiki.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, Galih. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Tetap Non Manajerial. *Jurnal Administrasi Manajemen*. Vol 1(2). Hal 1-20.
- Ahmed, Mashal. 2018. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. Volume 14 Issue 3 Version 1.0. Page 1-11.
- Alvi, Huma Abid, 2016. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.27, 2016. Hal 1-11.
- Ariyawan, Yodhika Widya et.al, 2018. Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *The International Journal of Engineering and Science*, Vol. 1, 2018, 23-19 - 1805
- As'ad. 2012. *Psikologi Industri. Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Liberty. Yogyakarta.
- Astutik, Mardi. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. ISSN 2338-4409 (Print) ISSN 2528-4649 (Online). *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*. Vol. 2. No. 2 2016 : 121-140.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga.
- Danisman, Sahin. 2017. The Effect of Leadership on Organizational Performance. Leadership and Organizational Outcomes, *International Journal Management*. 1(2). Page 143-170.
- Djastuti, I. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Knowledge Management* Sebagai Variabel Intervening Di PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya. *Diponegoro Journal Of Management*. Volume 7, Nomor 3, Tahun 2018, Halaman 1-15.
- Djela, Kristian. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Pajak Pratama Tobelo Kabupaten Halmahera Utara). *Jurnal Manajemen*. 1(2). Hal 1-8.

- Fanani, Mochamad Arif. 2018. The Effect Of Organizational Culture And Leadership Styles To Organizational Commitment Of Islamic Boarding Management In SullamulHidayah Foundation Probolinggo. *International Journal of Research Science & Management*. 3(1). Hal 1-22.
- Ferdinand, Augusty. 2017. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi Kelima. Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fitria, Alfiana. 2016. Peran Komitmen Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Jember. *Jurnal EMBA*. 1(2). Hal 1-12.
- Ghazali, Imam. 2017. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Edisi 7. Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Gusty, R., & Andri, Seno. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa*. [Vol. 5: Edisi II Juli - Desember 2018](#). Hal 1-14.
- Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jamaluddin, dkk. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol.4, No.1, 2017. Pp 25-35.
- Jusmin, Ahmad. 2018. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Adminitrasi Perhubungan Jayapura.
- Kurniawan, Mey. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. *Jurnal Manajemen*. Vol 2 (1): 1-12.
- Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Martono, S. 2017. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Pada Komitmen Organisasional. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, N. 14, Volume 2 (Desember, 2017). Hal 1-10.

Maudul, Angel. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal Administrasi Bisnis*, ISSN : 2338 -9605 Vol. 6 No. 3 Tahun 2018.