

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KABUPATEN KAMPAR

Suarni Norawati¹, Enryanis Nasution²
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bangkinang
Email: suarni.norawati@yahoo.co.id

ABSTRAK : Kinerja pegawai pada instansi pemerintahan menjadi menjadi isu yang sangat strategis saat ini. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satunya perlu diketahui faktor apa saja yang memengaruhi kinerja pegawai tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis 1) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; 2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; 3) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai; 4) pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh dengan penyebaran kuesioner dan file riset. Sampel penelitian adalah 50 pegawai dan analisis data dilakukan dengan menggunakan model regresi linear berganda, dan pengujian hipotesis dilakukan pada alpha 5%. Tahapan analisis adalah analisa deskriptif statistik, pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian asumsi klasik dan pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 1) budaya organisasi terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) gaya kepemimpinan secara parsial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) komitmen organisasi secara parsial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kinerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi

ABSTRACT : *Employee performance in government agencies has become a very strategic issue at the moment. Various efforts are made to improve employee performance. One of them is to know what factors influence the employee's performance. This research aims to determine and analyze 1) the influence of organizational culture on employee performance; 2) the influence of leadership style on employee performance; 3) the influence of organizational commitment on employee performance; 4) the influence of organizational culture, leadership style and organizational commitment on employee performance.*

This research was conducted at the Kampar Regency Library and Archives Service. This research uses primary and secondary data obtained by distributing questionnaires and research files. The research sample was 50 employees and data analysis was carried out using a multiple linear regression model, and hypothesis testing was carried out at an alpha of 5%. The analysis stages are descriptive statistical analysis, validity and reliability testing, classical assumption testing and hypothesis testing. Based on the research results, it can be concluded that 1) organizational culture has been proven to partially have a significant effect on employee performance; 2) leadership style has been partially proven to have a significant effect on employee performance; 3) partial organizational commitment has been proven to have a significant effect on employee performance; 4) organizational culture, leadership style and organizational commitment have simultaneously been proven to have a significant effect on employee performance.

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

A. PENDAHULUAN

Pelayanan publik oleh aparaturnya pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparaturnya pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan (Kepmenpan No. 25 Tahun 2004). Perpustakaan termasuk bagian dari organisasi publik, tugas utama dari perpustakaan adalah untuk memenuhi kebutuhan informasi pengguna.

Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Kampar sebagai instansi pemerintah yang memiliki fungsi dan tugas pokok pengelolaan perpustakaan serta pemeliharaan dan pengembangan arsip buku-buku. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar merupakan aset budaya bangsa yang sangat berharga serta merupakan sumber sejarah, ilmu pengetahuan, dan sumber informasi yang nilai dan manfaatnya sangat besar. Untuk itu PNS yang berhubungan dengan pelayanan publik ini menuntut seorang pegawai harus dapat melayani masyarakat dengan baik. Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi serta untuk mencapai tujuan dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar, saat ini sudah terdapat sebanyak 50 orang pegawai yang terdiri dari PNS dan tenaga honorer.

Tabel 1: Jumlah Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar Tahun 2022

No	Bagian	Jumlah Pegawai (Orang)
1	Sekretariat	13
2	Bidang Pelayanan dan Pelestarian Bahan Perpustakaan	17
3	Bidang Kearsipan	12
4	Bidang Pengembangan dan Pembinaan Perpustakaan	8
Jumlah		50

Sumber : Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Kampar

Penempatan pegawai pada instansi ini sudah dilakukan sebagai mana mestinya, baik untuk pegawai yang berstatus PNS maupun pegawai yang berstatus tenaga honorer. Penentuan penempatan pegawai ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang baik pada pengguna jasa perpustakaan dan kearsipan, serta untuk mencapai hasil kerja yang maksimal pada instansi ini. Berikut disajikan jumlah pegawai pada masing-masing bagian yang ada pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar. Menurut Kusjainah dan Listyorini (2015), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selanjutnya Koesmono (2015), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Berdasarkan dari jurnal penelitian terdahulu tersebut, maka pada penelitian ini akan meneliti tentang kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi dengan obyek penelitian yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar.

Menurut Robins dan Judge (2014), fungsi budaya organisasi adalah pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Dengan demikian budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai, karena budaya

organisasi dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Untuk menerapkan budaya organisasi yang cocok pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kusjainah dan Listyorini (2015), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memberi pedoman bagi karyawan dalam pengembangan rasa memiliki jati diri bagi organisasi, sehingga dapat dipakai untuk mengembangkan hubungan pribadi dengan organisasi, membantustabilitas organisasi sebagai suatu system sosial, dan menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk. Mangkunegara (2016) mengatajan bahwa budaya perusahaan itu sendiri adalah seperangkat nilai-nilai yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya untuk dijadikan pegangan dalam kehidupan sehari-hari dalam suatu organisasi..

Kemudian faktor kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sutrisno (2011), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu tidak mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Kampar. Semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka kinerja pegawai. Pencapaian target hasil kerja yang setiap tahun berubah-ubah, kadang meningkat kadang menurun dan terkadang pegawai dilapangan kurang efektif dalam bekerja dikarenakan Kepala Dinas tidak terjun langsung untuk memantau dan memonitoring para pegawai dilapangan, sehingga terkadang tugas-tugas dilapangan pun kurang efektif karena pegawai menjadi santai dan seadanya dalam bekerja, apabila ada perintah dari atasan baru dikerjakan

Kemudian faktor lain yang di duga mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dibutuhkan oleh seluruh pegawai agar mereka selalu memihak pada organisasinya serta memelihara keanggotaanya (Robbins, 2011). Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar, menunjukkan bahwa secara umum pegawai mengetahui bahwasanya Dinas Perpustakaan dan Kearsipan merupakan instansi sektor pelayanan publik yang berusaha untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, akan tetapi mereka masih belum mengetahui secara persis visi dan misi dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan.

Permasalahan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja pegawai, budaya organisasi yang diterapkan, gaya kepemimpinan serta komitmen organisasi.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan
6. Faktor apakah yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai

B. KAJIAN TEORI

Kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya, sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Menurut Ilyas (2011) kinerja adalah penampilan hasil karya pada seluruh jajaran personil di dalam suatu organisasi. Soeprihantono (2018) mengatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalkan standar, target, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihan atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu

dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Simamora (2016) penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Faktor-faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan
2. Keluaran, kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya/diandalkan
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Menurut Sedarmayanti (2013) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

1. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja yaitu penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan. Organisasi merupakan elemen yang amat diperlukan didalam kehidupan manusia, organisasi membantu kita melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu sehingga mencapai tujuan yang diharapkan. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Wirawan, 2015). Menurut Denison (2010) dimensi budaya organisasi adalah *involvement, consistency, adaptability, mission dimension*.

Budaya organisasi yang paling mungkin membentuk standar etis tinggi adalah budaya yang tinggi dalam mentolerir resiko rendah sampai sedang dalam keagresifan, dan berfokus pada sarana dan juga hasil. Menurut Wibowo (2011) budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap karyawan dibanding budaya yang lemah. Jika memang kuat dan mendukung standar etis yang tinggi, budaya itu seharusnya memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku karyawannya. Proses budaya organisasi begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah eksternal maupun masalah internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. Menurut Davis dan Newstrom (2015), gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya

kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Menurut Kartono (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Herujito (2016) mengartikan gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Handoko (2016) mengemukakan tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan yakni kepemimpinan menyangkut orang lain, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan karyawan, kepemimpinan menyangkut pengaruh terhadap anggota kelompok.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Menurut Luthans dan Jonathan (2014) bahwa ada tiga aspek komitmen organisasi yaitu :

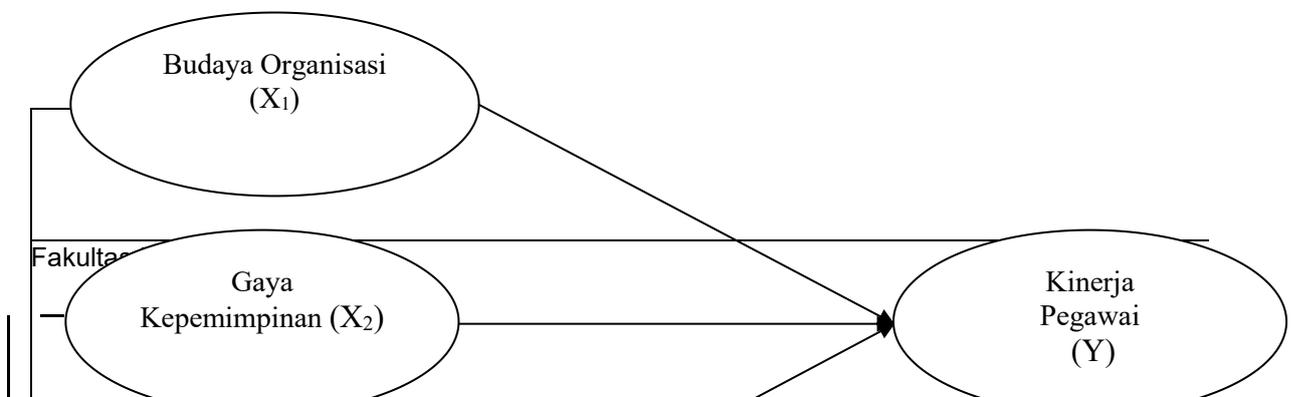
1. *Affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan di organisasi karena keinginan sendiri.
2. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
3. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sistem reward sebagai variabel pemoderasi sudah pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan Shinta Cholil (2015), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pengujian pada model yang mengindikasikan seluruh hipotesis membuktikan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Setelah hadir variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu kompetensi karyawan, sedangkan yang lainnya tidak dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan dengan atau tanpa variabel mediasi.

Diska (2017) menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel komitmen organisasi dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan terbukti tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tetapi sistem penghargaan mampu memoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Toton (2021) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh sistem *reward*. Dan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh sistem *reward*.

Adapun model penelitian ini adalah :

Gambar 1 : Model Penelitian



Hipotesis penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.
5. Diduga gaya kepemimpinan merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

C. METODE

Penelitian merupakan penelitian *survey* karena pengumpulan informasi dari responden menggunakan kuesioner. Penelitian dilaksanakan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar yang terletak di Jalan DI Panjaitan Kelurahan Langgini Kecamatan Bangkinang Kota, Kabupaten Kampar, Riau 28463. Penelitian dilakukan pada Bulan Mei sampai Juni 2023. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar yang berjumlah sebanyak 50 orang pegawai dan semuanya dijadikan sampel. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner, wawancara, dan file riset. Analisis data yang dilakukan adalah:

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas data adalah suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu alat atau instrumen yang digunakan untuk memperoleh data didalam suatu penelitian. Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011).

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi asumsi analisis regresi linier berganda (*analisis multivariate*) untuk memperoleh nilai koefisien β yang tidak bias maka harus dilakukan uji asumsi klasik.

3. Uji Hipotesis

Hipotesis diuji dengan menggunakan metode analisis regresi sederhana dan analisis uji residual. Alat analisis dilakukan dengan model regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai.

α = harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan).

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = angka arah atau koefisien regresi.

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Gaya Kepemimpinan

X_3 = Komitmen Organisasi

ϵ = Error Term

Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel pada alpha 5% atau membandingkan antara nilai signifikansi F hitung dengan alpha, kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi F hitung \leq alpha ($\alpha=0.05$) dikatakan terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja.
- b. Jika signifikansi F hitung $>$ alpha ($\alpha=0.05$) dikatakan tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja

Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada alpha 5% atau membandingkan antara nilai signifikansi t hitung dengan alpha, kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

1. Jika signifikansi t hitung \leq alpha ($\alpha=0.05$) dikatakan terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja.
2. Jika signifikansi t hitung $>$ alpha ($\alpha=0.05$) dikatakan tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas pada penelitian ini digunakan korelasi *product moment*, yaitu koefisien korelasi antara butir pernyataan dengan skor total instrumen tersebut. Pengujian validitas dilakukan pada alpha 5%, jika nilai signifikansi rendah dari alpha, maka instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya. Hasil pengujian instrumen variabel kinerja pegawai, dimana sepuluh pernyataan yang digunakan untuk menilai variabel kinerja pegawai dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas instrumen variabel budaya organisasi, menemukan bahwa dua instrum tidak valid, yaitu instrumen ke dua dan instrumen ke tiga. Hasil pengujian validitas dari gaya kepemimpinan yang dirancang dengan dua belas pernyataan yang diturunkan dari beberapa indikator. Setelah dilakukan pengujian validitas atas instrumen penelitian tersebut diketahui sebanyak tiga pernyataan tidak valid. Kemudian hasil pengujian variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini dirancang dengan enam pernyataan yang diturunkan dari tiga indikator. Setelah dilakukan pengujian validitas diketahui bahwa terdapat satu pernyataan tidak valid, yaitu pernyataan pertama.

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas, pengujian dilakukan dengan menggunakan *alpha cronbach's*, dengan kriteria jika nilai *alpha cronbach's* ≥ 0.5 , dinyatakan instrumen reliabel dalam menentukan variabel dan sebaliknya. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2: Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian

No	Variabel	Jumlah Instrumen		Alpha Cronbach's	Cutt-Off	Keterangan
		Awal	Valid			
1	Kinerja Pegawai	10	10	0.807	0.500	Reliabel
2	Budaya Organisasi	8	6	0.812	0.500	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	12	9	0.913	0.500	Reliabel
4	Komitmen Organisasi	6	5	0.817	0.500	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data

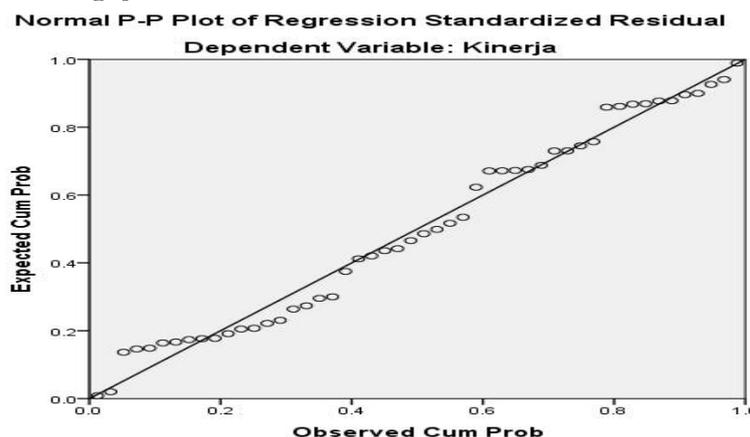
Dari Tabel 2 dapat dilihat hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian dari masing-masing variabel penelitian. Variabel kinerja pegawai, variabel budaya organisasi, variabel gaya kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi, setelah dilakukan pengujian reliabilitas, diketahui nilai *alpha cronbach's* dari instrumen masing-masing variabel memiliki nilai *alpha*

cronbach's lebih besar dari *cutt-off*, sehingga semua instrument tersebut dikatakakan reliabel atau handal dalam mengukur variabel penelitian. Kemudian dilakukan pengujian asumsi klasik. Tujuan pengujian asumsi klasik adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang diperoleh memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis regresi antara lain: uji normalitas, uji multikolineritas, dan uji heterokedastisitas.

a. Hasil Pengujian Normalitas

Analisis regresi linier mengasumsikan bahwa sisaan atau nilai residual berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2: Hasil Pengujian Normalitas



Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari gambar 2 dapat dilihat bahwa data (titik) menyebar disepanjang garis diagonal, dengan demikian dikatakan bahwa nilai ridual dari persamaan regresi pada penelitian ini berdistribusi normal. Dengan demikian dikatakan asumsi normalitas sudah terpenuhi, sehingga model regresi linear berganda dikatakan layak digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini.

b. Hasil Pengujian Multikolineritas

Hasil pengujian multikolineritas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3: Hasil Pengujian Multikolineritas

No	Variabel Independen	VIF	Tollerance	Keterangan
1	Budaya Organisasi	1.163	0.860	Bebas Kasus Multikolineritas
2	Gaya Kepemimpinan	1.018	0.983	
3	Komitmen Organisasi	1.145	0.873	

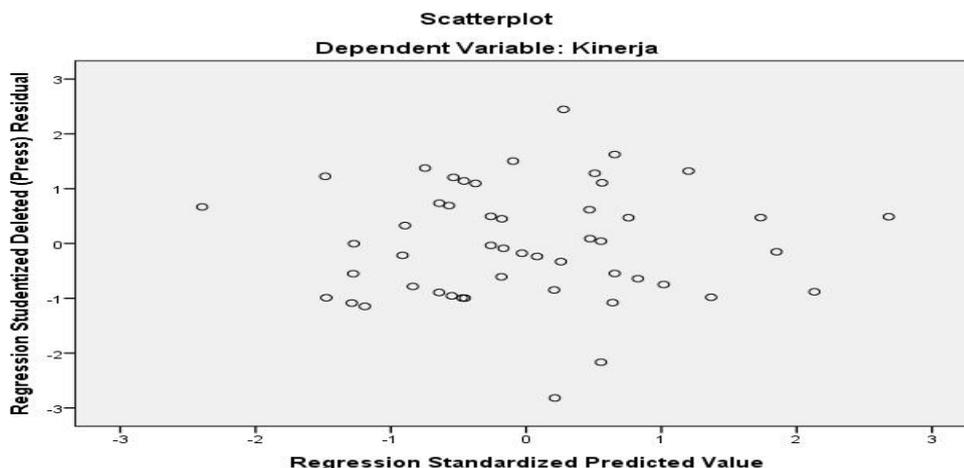
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari Tabel 3 dapat dilihat hasil pengujian multikolineritas, dimana nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) untuk ke tiga variabel independen berada di sekitar satu sedangkan nilai *tollerance* berada disekita satu. Dengan demikian dikatakan bahwa dalam model regresi linear berganda yang digunakan sebagai alat pengujian hipotesis dalam penelitian ini sudah bebas dari kasus multikolineritas.

c. Hasil Pengujian Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3: Hasil Pengujian Heterokedastisitas



Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari Gambar 3 dapat dilihat bahwa tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya model layak dijadikan sebagai alat analisis data atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan alpha 5%. Hasil pengujian hipotesis dan hasil regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4

Tabel 4: Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda

No	Variabel	Koefisien	SE	t-hitung	Sig	Alpha	Ket
1	Konstanta	39.460	-	-	-	-	
2	Budaya Organisasi	0.498	0.107	4.654	0.000	0.05	Signifikansi
3	Gaya Kepemimpinan	0.288	0.122	2.360	0.013	0.05	Signifikansi
4	Komitmen Organisasi	0.388	0.134	2.899	0.006	0.05	Signifikansi
R= 0.893 Rsquare = 0.797		F= 4.922		Sig = 0.005		n = 50	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari Tabel 4 dapat disajikan hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 39.460 + 0.498X_1 + 0.288X_2 + 0.388X_3$$

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan diperoleh sebesar 0.288. Ini menjelaskan bahwa jika diasumsikan gaya kepemimpinan mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, sedangkan variabel lain yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mengalami perubahan (konstan) maka kinerja pegawai juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya. Kemudian koefisien regresi variabel komitmen organisasi diperoleh sebesar 0.388, artinya jika diasumsikan komitmen organisasi mengalami peningkatan, sedang variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan konstan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dan sebaliknya. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis secara parsial. Dimana variabel budaya organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 4.654 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Pengujian ini menggunakan alpha 5%, sehingga nilai signifikansi lebih rendah dari alpha yaitu $0.000 < 0.05$. Ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis pertama diterima pada tingkat keyakinan 95%. Artinya, budaya organisasi memang merupakan faktor penentu baik atau tidaknya kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tuti dan Eva (2017), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan yang baik atau signifikan. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shinta Cholil (2015), hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa membuktikan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Setelah hadir variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu kompetensi karyawan, sedangkan yang lainnya tidak dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan dengan atau tanpa variabel mediasi. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t-hitung sebesar 2.360 dengan nilai signifikansi sebesar 0.013. Pengujian ini menggunakan alpha 5%, sehingga nilai signifikansi lebih rendah dari alpha yaitu $0.013 < 0.05$. Ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua diterima pada tingkat keyakinan 95%. Artinya, gaya kepemimpinan memang merupakan faktor penentu baik atau tidaknya kinerja pegawai.

Variabel komitmen organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 2.899 dengan nilai signifikansi sebesar 0.006. Pengujian ini menggunakan alpha 5%, sehingga nilai signifikansi lebih rendah dari alpha yaitu $0.006 < 0.05$. Ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ke tiga diterima pada tingkat keyakinan 95%. Artinya, komitmen organisasi memang merupakan faktor penentu baik atau tidaknya kinerja pegawai. Lebih lanjut dapat diperhatikan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai pada penelitian ini. berdasarkan koefisien regresi linear yang diperoleh, maka diketahui bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang dominan menentukan baik atau tidaknya kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kanupaten Kampar.

Secara umum ketika komitmen organisasi pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar meningkat maka akan mendorong pegawai meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Randall dalam Nouri dan Parker (1996) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizaldy (2014) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemudian dilakukan pengujian hipotesis secara simultan (uji-F). Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai F hitung sebesar 4.922 dengan nilai signifikansi sebesar 0.005. Pengujian hipotesis dilakukan dengan alpha 5%, sehingga nilai signifikansi lebih rendah dari alpha yaitu $0.005 < 0.05$. Ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diska (2017), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel komitmen organisasi dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan terbukti tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tetapi sistem penghargaan mampu memoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan .

E. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah;

1. Dari hasil tanggapan responden terkait dengan penilaian kinerja, diketahui bahwa kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar sudah baik namun belum optimal. Budaya kerja sudah berjalan baik namun masih belum optimal. Penerapan gaya kepemimpinan sudah baik namun masih belum optimal. Komitmen organisasi, diketahui bahwa pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar sudah baik namun

- masih belum optimal. Hal ini dinilai dari tiga dimensi dari variabel komitmen organisais yaitu kemauan pegawai, kesetiaan pegawai dan kebanggaan pegawai pada instansinya.
2. Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Artinya jika budaya organisasi mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Oleh karena itu budaya kerja merupakan faktor penentu baik atau tidaknya kinerja pegawai.
 3. Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Ini terbukti dari hasil uji t yang signifikan alpha 5%. Artinya jika gaya kepemimpinan mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu baik atau tidaknya kinerja pegawai.
 4. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Ini terbukti dari hasil uji t yang signifikan alpha 5%. Artinya jika komitmen organisasi mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Oleh karena itu komitmen kerja merupakan faktor penentu baik atau tidaknya kinerja pegawai.
 5. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kampar. Ini terbukti dari
 6. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai pada penelitian ini adalah budaya organisasi, karena variabel ini memiliki nilai koefisien regresi yang lebih besar dari variabel lainnya.

F. REFERENSI

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Denison, D.R. 2010. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons: New York
- Diska Wahyu Sejati, 2017, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada PT. Telkom Akses Solo)*, Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 17, No. 2
- Edy, Sutrisno. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Greenberg and Baron, 2013, *Behavior In Organizations Understanding Andmanaging The Human Side Of Work*, Prentice-Hall International, New Jersey
- Ghozali, Imam. 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Harrison, Janelle L. 2011. *Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes*. Journal. Emerging Leadership Journeys, Vol. 4 Iss. 1, 2011, p. 82-136.
- Ilyas, Yaslis. 2011. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Pelatihan*. Penerbit BP FKUM Universitas Indonesia, Jakarta
- Kartini Kartono. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Penerbit PT. Rajawali Grafindo Persada, Jakarta
- Koesmono, H. Teman. 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7(2), hal. 162–179
- Kusjainah dan I. Listyorini. 2015. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Model Pengujian Dengan Variabel Mediasi*. Telaah Bisnis, Vol. 16, No. 1. hal. 17-30
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta

- Luthans, Fred & Jonathan P. Doh. 2014. *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku*. Edisi Ke-8. Buku Ke-2. Jakarta. Salemba Empat
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P, 2011, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Shinta Haryanti dan Muhammad Cholil, 2015, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi*, Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 15, No. 1, Hal : 33-44
- Simamora, Henry. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Soeprihanto, John. 2018. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Toton, 2021, *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplinan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung*, Universitas Bandar Lampung
- Tuti Meutia dan Eva Andriani, 2017, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi*, Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI), Vol. 1, No. 1, Juni
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Murai Kencana, Jakarta
- Yayat M. Herujito. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Penerbit PT Grasindo. Jakarta