

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPBJJ UNIVERSITAS TERBUKA WILAYAH BARAT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Gandring Vemberia Ismayanti<sup>1)</sup>

Isyandi<sup>2)</sup>

Yulia Efni<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

<sup>2) 3)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

**Abstract.** *The Western Region Open University (UPBJJ) Program for Teaching is an Open University (UT) technical implementing unit in an area covering 10 working areas, including: UPBJJ-UT Banda Aceh, UPBJJ-UT Medan, UPBJJ-UT Batam, UPBJJ- UT Padang, UPBJJ-UT Pangkalpinang, UPBJJ-UT Pekanbaru, UPBJJ-UT Jambi, UPBJJ-UT Palembang, UPBJJ-UT Bengkulu and UPBJJ-UT Bandar Lampung. The function and task of UPBJJ-UT is as a place for students to carry out academic administrative activities and academic activities. Everyday UPBJJ-UT Western Region runs the academic community as an organizer and provides distance learning services. In carrying out its main duties and functions, employees are required to have appropriate abilities for their work and good quality and responsibility for their work, employees are required to have good performance. This study aims to determine the effect of leadership, organizational culture and work discipline on the performance of UPBJJ-UT Western Region employees with organizational commitment as an intervening variable. This research uses a quantitative approach, carried out at 10 West Region Open University UPBJJ. When the study began from October to December 2019. The population in this study were all employees in UPBJJ-UT West Region, amounting to 162 people, consisting of 121 Education Personnel (Tendik), 41 Educative Staff (Lecturers) and 10 person in charge of each UPBJJ-UT unit in the Western Region. The sampling method uses a purposive sampling method with the criteria only the staff of education personnel (Tendik) in 10 working areas in the Western Region UPBJJ, so that the sample in this study is all staff of education personnel (Tendik) in 10 working areas in the UPBJJ-UT Western Region which number 121 people. The data used are primary data through questionnaires. The analytical tool used is Path Analysis. The results showed that directly leadership, organizational culture, work discipline and organizational commitment had a significant influence on employee performance. Whereas indirectly leadership, organizational culture, and work discipline through organizational commitment have a significant influence on employee performance. Organizational commitment is an indispensable variable because it can mediate the influence of leadership and work discipline on employee performance, but organizational commitment is not the only variable that can mediate the influence of organizational culture on employee performance.*

**Keywords :** *Leadership, Organizational Culture, Work Discipline, Organizational Commitment and UPBJJ-UT Western Region.*

## Pendahuluan

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Universitas Terbuka Wilayah Barat adalah unit pelaksana teknis Universitas Terbuka (UT) di daerah yang meliputi 10 wilayah kerja. Fungsi dan tugas UPBJJ-UT adalah sebagai tempat mahasiswa untuk melakukan kegiatan administratif akademik dan kegiatan akademik.

Permasalahan kinerja pegawai di UPBJJ-UT di UPBJJ-

UT Wilayah Barat jika dikaitkan dengan data hasil evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai selama 3 tahun terakhir yakni tahun 2016 - 2018 dapat disimpulkan bahwa telah terjadi penurunan. Hal tersebut terlihat dari penurunan hasil evaluasi kinerja pegawai tenaga kependidikan (Tendik) seperti terlihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan (Tendik) Di UPBJJ-UT Wilayah Barat Tahun 2016 – 2018**

| Kriteria      | Tahun      |            |            |            |            |            | Rata-Rata  |            |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|               | 2016       | %          | 2017       | %          | 2018       | %          | (Orang)    | (%)        |
| Baik          | 94         | 78         | 87         | 72         | 78         | 64         | 86         | 71         |
| Cukup         | 22         | 18         | 26         | 21         | 31         | 26         | 26         | 22         |
| Kurang        | 5          | 4          | 8          | 7          | 12         | 10         | 8          | 7          |
| <b>Jumlah</b> | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>121</b> | <b>100</b> |

Sumber : UPBJJ-UT Wilayah Barat, 2018.

Data tersebut, memberikan gambaran bahwa hasil evaluasi kinerja pegawai tenaga kependidikan (Tendik) pada 10 wilayah kerja di UPBJJ-UT Wilayah Barat tahun 2018 setiap tahun mengalami penurunan. Secara keseluruhan rata-rata hasil evaluasi kinerja pegawai selama tiga tahun menunjukkan telah terjadi penurunan sebesar 3%.

Masalah kinerja pegawai di UPBJJ-UT Wilayah Barat telah

mendapatkan perhatian khusus melalui kebijakan dan program kerja dari para Kepala Unit disetiap UPBJJ-UT di UPBJJ-UT Wilayah Barat. Namun kebijakan dan program tersebut sering hanya berjalan sesaat karena kurangnya pengawasan dan arahan dari para pimpinan terutama pada tingkat Manager sehingga pencapaian target dan realisasi kerja sering tidak tercapai.

**Tabel 2 Data Pencapaian Target dan Realisasi Pekerjaan UPBJJ-UT Pekanbaru Tahun 2017 – 2018**

| Tahun | Kegiatan Pegawai  | Unit Kerja      | Target Yang Harus Dicapai    | Keterlambatan  | Dampak   |
|-------|---|-----------------|------------------------------|--|--|
| 2017  | Penyusunan laporan kegiatan kerja pegawai seperti program kerja bulanan masing-masing pegawai | Bag. Tata Usaha | Bulan Nopember minggu ke dua | Bulan Nopember minggu ke tiga, atau terlambat 1 minggu | Berdampak pada terlambatnya program program kegiatan, seperti program Sosialisasi. |
| 2018  | Rekapitulasi keluhan layanan mahasiswa seperti layanan LKAM, Alih Kredit. Pengaduan Nilai     | Bag. Tata Usaha | Target 28 Desember 2018      | 2 Januari 2019 Terlambat 2 hari                        | Berdampak pada lambatnya layanan yang diberikan serta kualitas layanan menurun.    |

Sumber: UPBJJ-UT Pekanbaru, 2019.

Masih rendahnya kemampuan dan kesigapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, kemungkinan diakibatkan tidak meratanya beban kerja yang ditugaskan pimpinan pada masing-masing pegawai, hal ini berdampak kepada seringkali pegawai menggunakan waktu ekstra diluar jam dan hari kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Kebijakan dan program kerja yang telah dirancang dan direncanakan belum mendapatkan perhatian serius oleh Manager. Manager sebagai pimpinan di UPBJJ-UT Wilayah Barat masih kurang dalam mengawasi kinerja pegawai terutama terkait dengan disiplin dan tanggung jawab kerja pegawai. Masih adanya pegawai yang terlambat datang ke kantor namun tidak mendapatkan sanksi tegas, begitu pula dengan pegawai yang tidak mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar operasional prosedur. Manager terkesan cuek dan mendiamkan, hal ini mungkin tidak lepas dari adanya faktor kedekatan dan adanya unsur kekeluargaan. Akibatnya pegawai menganggap hal tersebut merupakan hal biasa sehingga cenderung

dilakukan berulang. Hal tersebut seharusnya tidak boleh terjadi jika seorang pemimpin dapat mengelola dan memanage instansinya dengan baik.

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan untuk dapat mencapai target yang diinginkan. Hal tersebut karena setiap organisasi selalu menginginkan peningkatan pencapaian target kerja yang telah ditentukan. Seperti yang dikatakan oleh Siagian (2010), bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Apabila seorang pemimpin tidak mampu mengelola dengan mengorganisasikan sumber daya manusia yang ada, meningkatkan semangat dan rasa tanggung jawab kerja pegawai yang tinggi, maka prestasi kerja pegawai akan menurun dan adanya hal-hal lain yang dapat merugikan organisasi sehingga akan dapat menurunkan kinerja pegawai. Peran pimpinan sangat dibutuhkan

dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Karena merekalah yang memiliki daya kemampuan dalam mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya untuk bekerja mencapai tujuan. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi, mengarahkan dan memotivasi pegawai agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal tersebut didukung dari beberapa penelitian terdahulu antara lain Dewi Lina (2014), Syazhashah dan Ingrid (2015), serta penelitian Kepakisan (2017), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan semakin baik kepemimpinan, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Dedi (2016), Utari (2015), dan Dwi Haryanto (2013), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor penting lain selain kepemimpinan dalam organisasi yang kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berkaitan erat dengan peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Semakin baik budaya organisasi, semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam instansi dapat mengakibatkan pegawai bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa pegawai mempunyai sikap

indisipliner. Sebaliknya, jika instansi memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik dari para pegawai. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri pegawai secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan pegawai tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu pegawai untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungannya sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Rika dan Nirwana (2017), Edward dan Wulandari (2017), serta penelitian Aryana dan Winoto (2017), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Edward S. (2016), Lisdiana (2016), dan Setiawan dan Lestari (2016), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, faktor lain yang juga kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja pegawai yang kurang baik dapat mempengaruhi hasil kerja pegawai menjadi kurang maksimal. Oleh karenanya semua institusi organisasi akan selalu berusaha agar pegawainya dapat bekerja dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi. Kedisiplinan dalam suatu organisasi merupakan tolok ukur hidupnya norma, tata tertib dan peraturan organisasi yang berhubungan dengan

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPBJJ UNIVERSITAS TERBUKA WILAYAH BARAT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

orang-orang dalam organisasi. Disiplin yang baik merupakan tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin lebih banyak berasal dari diri pegawai itu sendiri. Salah satu bentuk disiplin adalah pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Disiplin merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri dalam mengikuti peraturan yang ada dalam organisasi.

Terkait dengan disiplin kerja pegawai di UPBJJ-UT Wilayah Barat, rata-rata pencapaian kedisiplinan pegawai masih belum mencapai target. Sebagian indikator masih dalam kriteria baik tetapi untuk keterlambatan jam masuk, jam istirahat dan jam pulang lebih cepat dari yang seharusnya masih tinggi. Berikut adalah data hasil evaluasi kedisiplinan pegawai di UPBJJ-UT Wilayah Barat, seperti yang tersaji pada Tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3 Rata-Rata Tingkat Kedisiplinan Pegawai Pada 10 Wilayah Kerja Di UPBJJ-UT Wilayah Barat Tahun 2016-2018**

| No               | Indikator Kedisiplinan | Tahun          |            |                |            |                |            |
|------------------|------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
|                  |                        | 2016           |            | 2017           |            | 2018           |            |
|                  |                        | Pencapaian (%) | Target (%) | Pencapaian (%) | Target (%) | Pencapaian (%) | Target (%) |
| 1.               | Jam Masuk Kerja        | 79             | 100        | 77             | 100        | 74             | 100        |
| 2.               | Jam Istirahat          | 73             | 100        | 75             | 100        | 70             | 100        |
| 3.               | Jam Pulang Kerja       | 86             | 100        | 85             | 100        | 80             | 100        |
| 4.               | Cara Berpakaian        | 85             | 100        | 85             | 100        | 90             | 100        |
| 5.               | Bertingkah Laku        | 88             | 100        | 87             | 100        | 86             | 100        |
| 6.               | Kesesuaian Pekerjaan   | 85             | 100        | 80             | 100        | 84             | 100        |
| <b>Rata-Rata</b> |                        | <b>83</b>      | <b>100</b> | <b>82</b>      | <b>82</b>  | <b>81</b>      | <b>100</b> |

Sumber: UPBJJ-UT Wilayah Barat, 2019.

Keterangan: 91% - 100% = Sangat Baik, 81% - 90% = Baik dan 71% - 80% Kurang Baik

Tahun 2018 pencapaian kedisiplinan pegawai yang paling rendah yakni 81% dan masih belum mencapai target. Sebagian indikator masih dalam kriteria baik tetapi untuk keterlambatan jam masuk, jam istirahat dan jam pulang lebih cepat dari yang seharusnya masih terlihat jauh dari harapan. Atas pencapaian tersebut tidak ada sanksi tegas dari organisasi maupun dari pimpinan. Padahal pemberian sanksi yang tegas akan memberikan efek jera sehingga pegawai akan lebih disiplin terhadap

pemanfaatan waktu dan pekerjaannya. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena semakin tinggi kedisiplinan seseorang maka semakin tinggi pula hasil yang akan dicapai.

Dengan menerapkan kedisiplinan yang tinggi akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh setiap organisasi atau instansi. Disiplin kerja pegawai yang tinggi dapat meningkatkan kinerja

instansi yang lebih optimal lagi, karena tidak ada lagi organisasi atau instansi yang berprestasi tanpa melaksanakan disiplin kerja yang tinggi, sehingga menjadi jelas bahwa dengan adanya disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai (Siswanto, 2010:93). Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu antara lain adalah penelitian Ismail (2016), Edward dan Wulandari (2017), serta penelitian Rukhayati (2018), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi hasil berbeda ditunjukkan dari penelitian yang dilakukan Raka dan Gede (2017), serta penelitian Shannon dan Lucky (2015), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adanya peran dari faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja yang baik kemungkinan belum cukup dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga masih diperlukan adanya komitmen dari organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi menurut Mathins dan Jackson (2011), adalah derajat yang mana para pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Adanya komitmen organisasi sangat diharapkan pegawai terutama terhadap kesejahteraan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Hal ini karena dengan adanya komitmen dari organisasi dapat menimbulkan komitmen seseorang terhadap organisasinya. Dalam komitmen organisasi tentunya pasti ada dampak yang di hasilkan pada komitmen organisasi itu sendiri.

Hasil penelitian yang ada dampak positif yang di hasilkan pada komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki beberapa hasil positif seperti kepuasan kerja, kehadiran, perilaku sosial organisasi dan prestasi kerja (Kashefi, 2013). Selain itu, Kashefi (2013), dalam penelitiannya juga menyatakan dampak positif yang di hasilkan dari adanya komitmen organisasi bahwa individu yang menikmati komitmen, lebih tertib, tinggal di organisasi untuk jangka waktu yang lama, dan bekerja lebih lama. Tetapi juga ada dampak negatif yang di hasilkan dari komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa individu yang kurang memiliki komitmen organisasi akan cenderung untuk berhenti bekerja dari organisasi tersebut ataupun keluar. Sehingga komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting dalam terciptanya suatu kondisi dan iklim kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Jika iklim kerja dalam organisasi kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi semakin luntur atau bahkan mungkin akan semakin menghilang.

Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan terdorong untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan hasil yang berkualitas tinggi dan waktu penyelesaian sesuai dengan target yang telah ditentukan, dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu antara lain adalah penelitian Setiawan dan Lestari (2016), Lisdiana (2016), serta penelitian Riski (2017), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi hasil berbeda ditunjukkan dari penelitian yang dilakukan Hesti (2015), serta penelitian Suryani dan Budiono (2016), yang justru menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

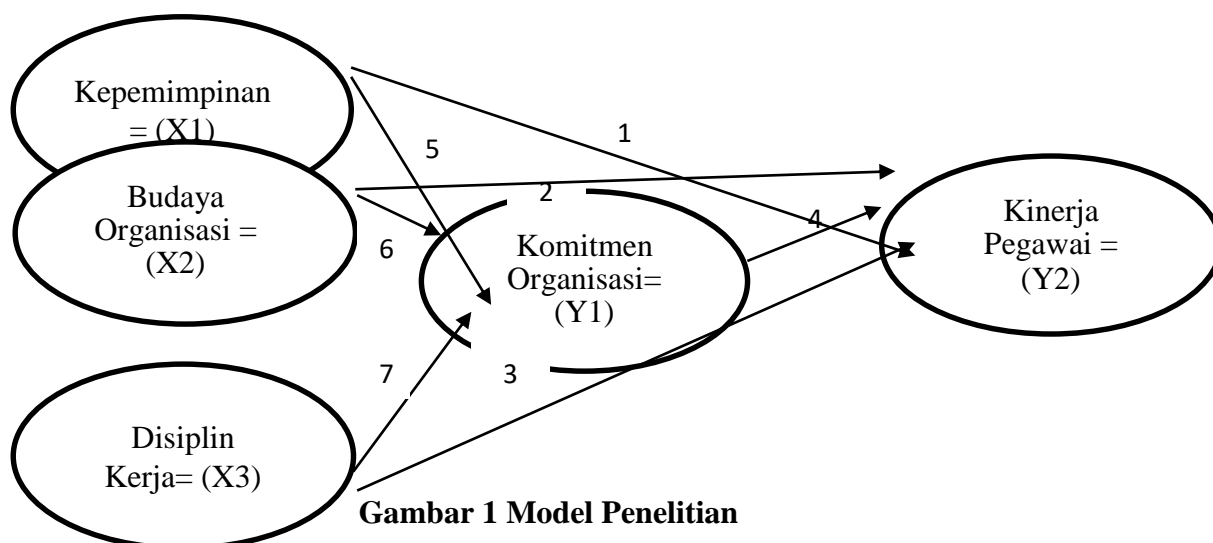
1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ

Universitas Terbuka Wilayah Barat?

4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat?
5. Apakah kepemimpinan melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat?
6. Apakah budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat?
7. Apakah disiplin kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat?

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah, dan adanya pengaruh antar variabel seperti yang telah diuraikan tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian seperti terlihat pada Gambar 1 model penelitian berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat
- H3 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat
- H4 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat
- H5 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat melalui komitmen organisasi.
- H6 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat melalui komitmen organisasi.
- H7 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat melalui komitmen organisasi.

### Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dilakukan di 10 UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat, yang di Pekanbaru UPBJJ Universitas Terbuka beralamat di Jl. Arifin Ahmad No.

111, Pekanbaru-Riau. Proses penelitian membutuhkan waktu dua bulan dari bulan Oktober s/d Desember 2019.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di UPBJJ-UT Wilayah Barat yang berjumlah sebanyak 162 orang, terdiri dari 121 orang Tenaga Kependidikan (Tendik), 41 orang Tenaga Edukatif (Dosen) dan 10 orang pimpinan pada setiap unit UPBJJ-UT di Wilayah Barat. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposif sampling* yaitu populasi yang memenuhi kriteria tertentu sebagai sampel penelitian sesuai dengan yang dikehendaki oleh peneliti. Kriteria pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah hanya pegawai tenaga kependidikan (Tendik) pada 10 wilayah kerja di UPBJJ-UT Wilayah Barat, dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tenaga kependidikan (Tendik) pada 10 wilayah kerja di UPBJJ-UT Wilayah Barat yang berjumlah 121 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari kuesioner.

### Teknik Analisa Data

Teknik analisis data dan uji hipotesis menggunakan *Path Analysis*.

### Uji Koefisien Determin ( $R^2$ )

Koefisien Determinan atau *Goodness of Fit Model* diukur menggunakan  $R^2$  variabel laten



dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi.  $Q^2$  *predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)$$

Nilai  $Q$ -square ( $Q^2$ ) > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* sebaliknya jika nilai  $Q$ -square ( $Q^2$ ) ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

### Uji F

Uji F digunakan untuk menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan). Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \dots = 0$$

$$\rho_{yxk} = 0$$

$$H_a : \rho_{yx1} \neq \rho_{yx2} \neq \dots \neq 0$$

$$\rho_{yxk} \neq 0$$

a. Kaidah pengujian signifikansi secara manual:

Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  tolak  $H_0$

artinya signifikan, dan

$F_{hitung} \leq F_{tabel}$  terima  $H_0$   
artinya tidak signifikan

Dengan taraf

signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05

b. Kaidah pengujian signifikansi dengan Program SPSS

1) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \leq sig$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya tidak signifikan.

2) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai

probabilitas Sig atau ( $0,05 \geq sig$ ), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

### Uji t

Menghitung koefisien jalur secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{yx1} = 0$$

$$H_a : \rho_{yx1} \neq 0$$

Untuk mengetahui signifikansi dengan probabilitas 0,05 dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \leq Sig$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \geq Sig$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

### Hasil Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai pernyataan item variabel penelitian menghasilkan nilai Pearson Correlation atau rhitungnya diatas nilai rtabel atau rhitung > rtabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item variabel dalam penelitian ini berada diatas nilai rhitung yang sebesar 0,177 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel penelitian ini

adalah valid atau memenuhi syarat uji validitas.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan koefisien *cronbach's alpha* instrumen (item pernyataan) penelitian terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2), Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi = (X2), Disiplin Kerja =

(X3) dan Komitmen Organisasi = (Y1) para pegawai tenaga administrasi kependidikan di UPBJJ-UT Wilayah Barat tersebut menunjukkan masing-masing koefisien variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini adalah realibel.

## Hasil Uji Koefisien Determin ( $R^2$ )

**Tabel 4 Nilai  $R^2$  Konstruk Laten Dependen**

| Variabel Dependen          | Jalur | $R^2$ |
|----------------------------|-------|-------|
| Kinerja Pegawai = (Y2)     | 1     | 0,768 |
| Komitmen Organisasi = (Y1) | 2     | 0.532 |

Sumber: Data Olahan SPSS, 2019.

Nilai Adj.R square ( $R^2$ ) jalur 1 adalah sebesar 0,523. Angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3) sebagai variabel independen serta Komitmen Organisasi = (Y1), sebagai variabel *intervening* terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2), sebagai variabel dependen secara langsung. Berdasarkan nilai Adj.R square ( $R^2$ ) dapat pula dicari nilai Koefisien Determinan (KD) jalur 1 sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,7686 \times 100\%$$

$$KD = 76,8\%$$

Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3) sebagai variabel independen serta Komitmen Organisasi = (Y1), sebagai variabel *intervening* terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2), sebagai variabel dependen secara simultan adalah sebesar 76,8%. Sementara

sisanya sebesar 23,2% lagi dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel model penelitian. Kemudian besarnya nilai Koefisien residu  $e_1 = \sqrt{1 - 0,768} = 0,481$ . Sehingga dapat dituliskan persamaan regresi struktural untuk jalur 1 adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + \rho_4 Y_1 + e$$

Menjadi:

$$Y = 0,135X_1 + 0,459X_2 + 0,236X_3 + 0,199Y_1 + 0,481$$

Kemudian nilai Adj.R square ( $R^2$ ) untuk jalur 2 adalah sebesar 0,532. Angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3), sebagai variabel independen terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2) sebagai variabel dependen, melalui variabel Komitmen Organisasi = (Y1), sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan nilai Adj.R square ( $R^2$ ) dapat pula dicari nilai Koefisien Determinan (KD) untuk jalur 2 sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,532 \times 100\%$$

$$KD = 53,2\%$$

Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3) terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2), melalui variabel Komitmen Organisasi = (Y1), secara simultan adalah sebesar 53,2%. Sementara sisanya sebesar 46,8% di pengaruhi oleh faktor lain diluar variabel model penelitian. Kemudian besarnya nilai Koefisien residu  $e_2 = \sqrt{1 - 0,532} = 0,684$ . Sehingga dapat dituliskan persamaan regresi struktural untuk jalur 2 adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \rho_{x_1y_1}X_1 + \rho_{x_2y_1}X_2 + \rho_{x_3y_1}X_3 + \rho_{y_1\epsilon_1}$$

Menjadi:

$$Y_1 = 0,342X_1 + 0,424X_2 + 0,081X_3 + 0,684$$

Besarnya Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) secara keseluruhan terhadap model penelitian dapat diketahui dari nilai  $R_n$ . Nilai  $R_n$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*Adj.R-square* /  $R^2$ ) dalam analisis regresi. Semakin tinggi  $R_n$ , maka model dapat dikatakan semakin fit. Dari Tabel 4.24 dapat diketahui nilai  $R_n$  dengan rumus sebagai berikut:

$$R_n = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$R_n = 1 - (1 - 0,589) (1 - 0,282)$$

$$R_n = 1 - 0,295$$

$$R_n = 0,705$$

Pada model penelitian ini nilai *Adj.R-square* total yang dihasilkan adalah sebesar 0,705 atau 70,5%. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman variabel Kinerja

Pegawai = (Y2), dan Komitmen Organisasi = (Y1), mampu dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3) serta adanya interaksi Komitmen Organisasi = (Y1), adalah sebesar 70,5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), Disiplin Kerja = (X3) dan interaksi Komitmen Organisasi = (Y1), terhadap Kinerja Pegawai = (Y2), adalah sebesar 70,5%, sedangkan sisanya sebesar 29,5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model dikatakan layak dan memiliki nilai prediktif yang relevan karena nilai *Adj.R-square* lebih besar dari nol (0) sehingga menunjukkan model struktural memiliki *predictive relevance*.

### **Pengujian Hipotesis Penelitian Hasil Pengujian Konstruk Tahap Pertama (Jalur 1)**

Pengujian regresi berganda tahap pertama dilakukan secara langsung untuk mengukur pengaruh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3) sebagai variabel independen serta Komitmen Organisasi = (Y1), sebagai variabel intervening terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2) sebagai variabel dependen. Hasil pengolahan data menghasilkan nilai pengujian simultan dan parsial yang dirangkum pada Tabel 5 berikut:

**Tabel 5 : Hasil Pengujian Regresi Tahap Pertama (Jalur 1)**

| Variabel               | Standardized Coefficients $\beta$ | t hitung | t tabel | $\rho$ -value (Sig.) | $\alpha$ | Kesimpulan             |
|------------------------|-----------------------------------|----------|---------|----------------------|----------|------------------------|
| Kepemimpinan = X1      | 0,135                             | 2,174    | 1,657   | 0,032                | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |
| Budaya Organisasi = X2 | 0,459                             | 5,441    | 1,657   | 0,000                | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |
| Disiplin Kerja = X3    | 0,236                             | 3,564    | 1,657   | 0,001                | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |
| Komitmen Organisasi Y1 | 0,199                             | 3,050    | 1,657   | 0,003                | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |

Sumber: Lampiran 3 (Regression Model 1).

Hasil uji hipotesis secara parsial pada sub-struktur 1 adalah:

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama menyatakan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 5 pada jalur 1 diatas diperoleh : nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,174 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,657; berarti :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan derajat signifikansi Sig.  $\rho_{value}$   $0,032 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, maka  $H_a$  diterima.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua menyatakan bahwa: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 5 pada jalur 1 diperoleh : nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,441 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,657; berarti :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan derajat signifikansi Sig.  $\rho_{value}$   $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, maka  $H_a$  diterima.

### 3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dari

signifikansi uji t seperti dalam Tabel 5 pada jalur 1 diperoleh : nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,564 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,657; berarti :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan derajat signifikansi Sig.  $\rho_{value}$   $0,001 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, maka  $H_a$  diterima.

### 4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat menyatakan bahwa: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 5 pada jalur 1 diperoleh : nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,050 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,657; berarti :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan derajat signifikansi Sig.  $\rho_{value}$   $0,003 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, maka  $H_a$  diterima.

### Hasil Pengujian Konstruk Tahap Kedua (Jalur 2)

Pengujian regresi berganda tahap kedua dilakukan secara tidak langsung yaitu untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3), sebagai variabel independen terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai = (Y2) melalui Komitmen Organisasi =

(Y1) sebagai variabel *intervening*. Hasil pengolahan data menghasilkan

nilai pengujian simultan dan parsial yang dirangkum pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6 Hasil Pengujian Regresi Tahap Kedua (Jalur 2)**

| Variabel               | Standardized Coefficients beta (Koefisien Jalur 2) | t hitung | t tabel | p-value (Sig.) | $\alpha$ | Kesimpulan             |
|------------------------|--|----------|---------|----------------|----------|------------------------|
| Kepemimpinan = X1      | 0,342  | 4,165    | 1,657   | 0,000          | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |
| Budaya Organisasi = X2 | 0,424  | 3,746    | 1,657   | 0,000          | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |
| Disiplin Kerja = X3    | 0,381  | 2,863    | 2,657   | 0,039          | 0,05     | Berpengaruh Signifikan |

Sumber: Lampiran 3 (Regression Model 2)

Hasil uji hipotesis secara parsial pada sub-struktur 2 adalah:

**1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening***

Hipotesis kelima menyatakan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 6 diperoleh : nilai thitung sebesar 4,165 dan nilai ttabel sebesar 1,657; berarti : thitung > ttabel dengan derajat signifikansi Sig. p-value  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melihat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebelum dan sesudah adanya variabel *intervening* (komitmen organisasi) menunjukkan hasil yang berbeda. Pengaruh langsung sebelum adanya variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,135 dan sesudah adanya variabel *intervening* (komitmen organisasi) sebesar 0,342. Artinya pengaruh langsung sesudah adanya variabel *intervening* komitmen organisasi lebih besar daripada sebelum adanya variabel *intervening* komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yakni 0,135 sebelum dan 0,342

sesudah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang sangat dibutuhkan karena dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi lebih besar.

**2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening***

Hipotesis keenam menyatakan bahwa: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 6 diperoleh : nilai thitung sebesar 3,746 dan nilai ttabel sebesar 1,657; berarti : thitung > ttabel dengan derajat signifikansi Sig. p-value  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melihat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebelum dan sesudah adanya variabel *intervening* (komitmen organisasi) menunjukkan hasil yang berbeda. Pengaruh langsung sebelum adanya variabel *intervening* komitmen organisasi adalah sebesar 0,459 dan sesudah adanya variabel *intervening* (komitmen organisasi) sebesar 0,424.

Artinya pengaruh langsung sesudah adanya variabel intervening komitmen organisasi lebih kecil daripada sebelum adanya variabel intervening komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yakni 0,459 sebelum dan 0,424 sesudah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi bukan merupakan satu-satunya variabel yang dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening***

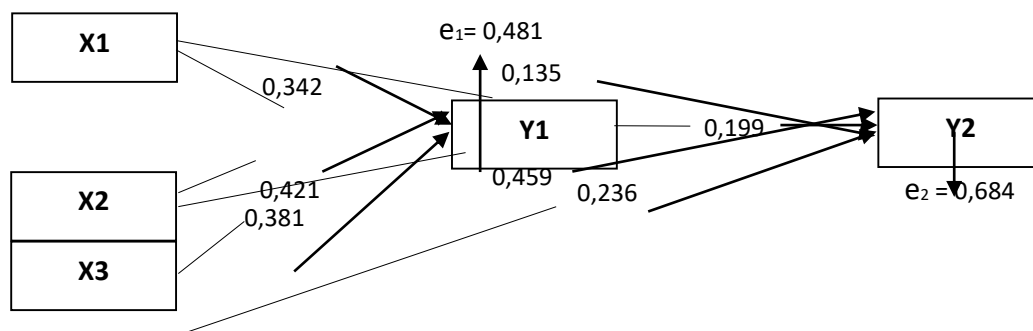
Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 6 diperoleh : nilai thitung sebesar 2,863 dan nilai ttabel sebesar 1,657; berarti : thitung > ttabel dengan derajat signifikansi Sig. p-value  $0,039 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung disiplin kerja melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melihat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebelum dan sesudah adanya variabel intervening (komitmen organisasi) menunjukkan hasil yang berbeda. Pengaruh langsung sebelum adanya variabel intervening komitmen organisasi adalah sebesar 0,236 dan sesudah adanya variabel intervening (komitmen organisasi) sebesar 0,381. Artinya pengaruh langsung sesudah

adanya variabel intervening komitmen organisasi lebih besar daripada sebelum adanya variabel intervening komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yakni 0,236 sebelum dan 0,381 sesudah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang sangat dibutuhkan karena dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menjadi lebih besar.

### **Hasil Analisis Jalur (Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung)**

Tahapan pengujian analisis jalur dimaksudkan untuk menguji besarnya kontribusi langsung dari variabel Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3), sebagai variabel independen serta Komitmen Organisasi = (Y1) sebagai variabel *intervening* terhadap variabel Kinerja Pegawai = (Y2), sebagai variabel dependen. Dimana untuk menguji besarnya kontribusi interaksi *intervening* variabel Komitmen Organisasi = (Y1), dalam memediasi hubungan Kepemimpinan = (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Disiplin Kerja = (X3), terhadap Kinerja Pegawai = (Y2). Dari persamaan struktural dengan pendekatan *path analysis* (analisis jalur), yang dibangun dengan program SPSS, maka didapatkan hasil *Model* dan *Output Analisis Intervening* seperti terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPBJJ UNIVERSITAS TERBUKA WILAYAH BARAT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING



Gambar 2 Path Analysis

Penjelasan Gambar 2 Path Analysis dapat diuraikan dan dirangkum ke dalam bentuk Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7 : Rangkuman Besarnya Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

| Pengaruh Variabel   | Besaran Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi |                      |
|---------------------|---|----------------------|
|                     | Langsung  | Tidak Langsung       |
| Kepemimpinan        | 0,135 = 13,5%   |                      |
| Budaya Organisasi   | 0,459 = 45,9%   |                      |
| Disiplin Kerja      | 0,236 = 23,6%   |                      |
| Komitmen Organisasi | 0,199 = 19,9%   |                      |
| Kepemimpinan        |   | 0,342 x 0,199 = 6,8% |
| Budaya Organisasi   |   | 0,421 x 0,199 = 8,4% |
| Disiplin Kerja      |   | 0,381 x 0,199 = 7,6% |

Sumber: Data diolah berdasarkan Gambar 2

Tabel 7 menyimpulkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap kinerja pegawai adalah variabel budaya organisasi yaitu sebesar 45,9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang paling besar adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dengan besarnya pengaruh total sebesar 8,4%. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat menjadi variabel intervening untuk memediasi antara pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

hal ini karena pengaruh langsung sebelum adanya variabel intervening ketiga variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi bukan satu-satunya variabel yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara langsung kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  2. Secara langsung budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  3. Secara langsung disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  4. Secara langsung komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  5. Secara tidak langsung kepemimpinan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  6. Secara tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  7. Secara tidak langsung disiplin kerja melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Saran**
- Sara-saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini antara lain adalah:
1. Pimpinan UPBJJ-UT Wilayah Barat hendaknya menjadi contoh tauladan bagi para pegawainya dengan memberikan contoh pada setiap tingkah lakunya dalam bekerja. Para pimpinan hendaknya selalu bersikap disiplin, selalu mengajak dan mengarahkan pegawai untuk bekerja tepat waktu dan memberikan teguran bagi yang terlambat dan yang sering menunda-nunda pekerjaan serta selalu bersikap adil dan profesional dalam memberikan penilaian kepada pegawai bukan atas dasar kekerabatan dan pertemanan.
  2. Budaya untuk menghargai waktu, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat, cepat dan akurat serta selalu bekerja secara efisien dengan selalu bekerja sama hendaknya harus ditekankan terus sebagai bentuk budaya organisasi di UPBJJ-UT Wilayah Barat, sedapat mungkin budaya ngobrol pada jam – jam kerja untuk dihindari.
  3. Para pimpinan di organisasi UPBJJ-UT Wilayah Barat sebaiknya lebih memperhatikan pegawainya melalui pendekatan secara individu sehingga menimbulkan rasa kekeluargaan dengan begitu pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan ada rasa segan kepada atasan.
  4. Untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya perlu diadakan pelatihan rutin agar kreatifitas pegawai dapat berkembang dan membuat pegawai sadar akan pentingnya bekerja tepat waktu.
  5. Hasil penelitian ini juga diharapkan sebagai tambahan referensi bagi peneliti lain atau dapat dijadikan acuan untuk membantu peneliti selanjutnya khususnya bagi pihak-pihak yang membutuhkan, serta dapat menambah pengetahuan terkait dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Dedi. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karanganyar*. Jurnal Publikasi Ilmiah. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Aryana dan Winoto. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan pendukung non akademik Universitas XYZ)*. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis. Vol. 17. No. 2. Universitas Kristen Krida Wacana.
- Dewi, Lina. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis. Vol 14. No . 1. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Dwi, Haryanto. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SMU PGRI Yogyakarta*. Publikasi Ilmiah Universitas PGRI Yogyakarta.
- Edward, S. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano)*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Vol. 16. No. 01.
- Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Edward dan Wulandari. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah*. Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora. Vol. 2 No. 1. Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah. Medan.
- Hesti. 2015. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi*. Publikasi Ilmiah. Vol. 2 No. 1. Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah. Medan.
- Ismail. 2016. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Univeersitas Jember*. eJournal Administrasi Bisnis. Vol. 4. No. 3, Hal: 911-922. Univeersitas Jember.
- Kashefi, M.A., Adel, M.R., Abad, H.R.G., Aliklayeh, M.B.H., Moghaddam, H.K.M., & Nadimi, G. 2013. *Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 4. No. 12. Hal: 501-510.
- Kepakisan, I Gst Ngr Bgs Bimantara. 2017. *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank BPD Bali Cabang*

- Tabanan. Tesis. Universitas Udayana (Unud). Bali.
- Lisdiana, Nuning. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali. e-jurnal Program Magister Manajemen. Jurnal Excellent* . Vol. 6. No. 2. STIE-AUB Surakarta.
- Raka dan Gede. 2017. *Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol. 4, No 2. Universitas Warmadewa.
- Rika dan Nirwana. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Jurnal Minds*. Vol. 4. No. 1. UIN Alauddin Makassar.
- Riski, Khirunnisa. 2017. *Dampak Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Religiusitas Sebagai Intervening di SMK Muhammadiyah 2 Andong Boyolali. Publikasi Ilmiah*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rukhayati. 2018. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widyawiwaha Yogyakarta. Jurnal Sinar Manajemen*. Vol. 5. No. 2. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Setiawan dan Lestari. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol. 1. No.2. Ekonomi Universitas Terbuka.
- Shannon dan Lucky. 2015. *Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Universitas Halu Leo Manado. Jurnal EMBA*. Vol. 3, No. 2, Hal: 639-649. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Siagian, Sondang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siswanto, Sastrohadiwiryo. 2014. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Suryani dan Budiono. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Universitas Kisten Perta Surabaya. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 16. No. 1. Universitas Negeri Surabaya.
- Syazhashah dan Ingrid. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun)*. Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPBJJ UNIVERSITAS TERBUKA WILAYAH BARAT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

---

Vol. 2. No.2. Politeknik Negeri  
Batam.

Utari, 2015. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri)*. Naskah Publikasi Ilmiah. Universitas Muhammadiyah Surakarta.