

PENGARUH KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA ORGANISASI

Aan Wiharyanto

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin

e-mail : aan.wiharyanto14@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi aparatur sipil negara dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin. Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin yang berjumlah 58 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur, dengan menggunakan Smart-PLS. Metode pengumpulan data dengan cara pembagian kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa, kompetensi aparatur sipil negara dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi. Di lain pihak, kompetensi aparatur sipil negara, komitmen organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian, terdapat pengaruh kompetensi aparatur sipil negara terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai mediasi dan tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin melalui budaya organisasi sebagai mediasi.

Kata kunci: *kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi, kinerja pegawai*

Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi kemajuan organisasi. Dengan kinerja pegawai yang baik suatu organisasi dapat mempertahankan eksistensi dan menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah faktor individu (*personal factors*), ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, komitmen dan motivasi individu. Wibowo (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi adalah faktor yang mampu menciptakan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Budaya organisasi sebagai variabel intervening, dikarenakan keberadaan budaya organisasi pasti ada dalam setiap organisasi yang tentunya tidak selalu sama walaupun misalnya itu sebuah institusi yang sama. Ada kemungkinan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan harapan anggota organisasi. Jika itu yang

terjadi, maka kemungkinannya adalah anggota tidak lagi merasa betah dalam organisasi dan berimbas pada menurunnya komitmen terhadap organisasi tersebut. Namun sebaliknya, jika budaya organisasi di organisasi tersebut dapat diterima oleh anggota akan mampu membuat anggota merasa nyaman dalam bekerja dan diberikan keterlibatan yang melekatkan anggota pada organisasi, maka anggota akan tetap bertahan dan meningkatkan komitmen organisasi.

Perubahan yang terjadi pada bidang sumber daya manusia diikuti oleh perubahan pada kompetensi dan kemampuan dari seseorang yang mengkonsentrasikan diri pada manajemen sumber daya manusia. perkembangan kompetensi yang semakin luas dari praktisi sumber daya manusia memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi.

Pegawai yang produktif menggambarkan potensi, persepsi, dan

keaktivitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi, pegawai yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata, imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya, bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain (kepemimpinan).

Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan kewenangan desentralisasi di bidang kekuasaan kehakiman di lingkungan peradilan Agama di wilayah Provinsi Kalimantan Selatan. Permasalahan yang terjadi pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin berkaitan dengan pengimplementasian budaya organisasi yaitu *performance based culture* yang masih belum dapat diterima oleh beberapa satuan bidang kerja. Adanya ketidaksesuaian antara kompetensi sumberdaya manusia yang dimiliki pegawai dengan jabatan yang sedang diduduki juga menyebabkan terjadinya penurunan kinerja pegawai. Kompetensi sumberdaya manusia yang tidak sesuai dengan jabatan atau pekerjaannya menjadikan perlunya pelaksanaan pelatihan bagi pegawai untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan terhadap jabatannya. Selain itu pegawai masih kurang memiliki motivasi yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasinya dalam mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Hal tersebut dapat diketahui diantaranya adalah masih ada pegawai yang menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu, suka menunda-nunda pekerjaan, dan meninggalkan kantor pada saat jam kerja tanpa ijin.

Data kinerja pegawai pada tahun 2021 di Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin menunjukkan Masih terdapat pegawai dengan nilai rendah sebanyak 3 orang (5,2%), cukup sebanyak 10 orang (17,2%), baik sebanyak 30 orang (51,7%) dan sangat baik sebanyak 15 orang (25,9%). Permasalahan kinerja ini terjadi pada kelompok dengan nilai kinerja rendah

(5,20%) dan Cukup (17,20%). Kelompok ini secara khusus perlu mendapatkan perhatian dan pembinaan serius dan inilah yang juga menjadi perhatian bagi peneliti.

Selain itu, berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti sebagian pegawai belum memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya, masih ada sebagian pegawai yang kurang memiliki kemampuan dalam pekerjaannya, kurang efektif komunikasi baik antara pimpinan dan pegawai maupun sesama pegawai dalam organisasi, setiap pekerjaan tidak terlaksana dengan efektif dan efisien, pegawai tidak mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, hubungan antara bawahan dengan atasan masih belum harmonis, pegawai belum dapat menunjukkan kinerja pegawai yang memuaskan dan masih terdapat pegawai yang sering terlambat masuk kantor sesuai dengan aturan waktu yang telah ditentukan dalam organisasi. Data absensi pegawai tahun 2021 menunjukkan masih memiliki kasus ijin baik dalam hal terlambat kerja maupun pulang awal sebanyak 15 orang dan tanpa keterangan sebanyak 22 orang di tahun 2021.

Setiawati (2009), Soedarsa (2012), Ade, dkk. (2013), Sarmawa, Suryani dan Riana (2015), Gorap, Haerani dan Hakim (2019), dan Tjibrata, Lumanaw, dan Dotulang (2017) menjelaskan bahwa kompetensi individu memiliki hubungan signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun kesimpulan yang berbeda ditemukan pada penelitian Raharjo (2013) dan Shodiqin dan Srimindarti (2015).

Pegawai sebagai salah satu penunjang keberhasilan lembaga sebagai sebuah organisasi, dituntut komitmennya dalam seluruh proses pencapaian tujuan. Komitmen organisasi pegawai Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin dinilai memiliki kaitan yang erat terhadap kinerjanya karena semakin tinggi komitmen organisasi seseorang maka akan mengurangi kemungkinan untuk meninggalkan organisasi tersebut, sehingga akan bekerja dengan maksimal. Beberapa penelitian terdahulu

membuktikan ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian tersebut dilakukan oleh Ade (2013), Anwar dan Prihatini (2016), Handoko, dkk. (2013). Namun Srikaningsih dan Setiadi (2015), hasil penelitiannya menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa hasil temuan penelitian yang masih terdapat ketidak konsistenan yaitu. Setiawati (2009), Soedarsa (2012), Ade (2013), Sarmawa, Suryani dan Riana (2015), Gorap, Haerani dan Hakim (2019), Tjibrata, Lumanaw, dan Dotulang (2017) menemukan bahwa kompetensi individu memiliki hubungan signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun temuan penelitian Raharjo (2013) dan Shodiqin dan Srimindarti (2015). menyatakan tidak berpengaruh signifikan. Berdasarkan alasan tidak konsistennya hasil penelitian terdahulu di atas, maka penelitian ini mencoba untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang sama dengan pengembangan variabel pada institusi yang berbeda. Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil penelitian terdahulu. Pengembangan model dilakukan untuk menyelidiki kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin yang dimediasi oleh budaya organisasi. Dimasukkannya variabel budaya organisasi sebagai mediasi pengaruh terhadap kinerja pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi peran terhadap kinerja pegawai pada lembaga pemerintahan untuk menciptakan kekuatan organisasi Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin

Studi Literatur

Pengertian Kinerja

Maier dalam As'ad (2013:47) memberikan batasan definisi tentang kinerja adalah sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari batasan tersebut jelas bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang

menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kinerja pegawai yang disebut dengan istilah (*performance appraisal*). Penilaian kinerja pegawai adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. (Mangkunegara, 2016:9)

Manfaat Penilaian Prestasi

Menurut Siagian (2014:223), suatu sistem penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti: (1) mendorong peningkatan kinerja pegawai; (2) sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan; (3) untuk kepentingan mutasi pegawai; (4) untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan; (5) membantu para pegawai menentukan rencana kariernya.

Perilaku kerja meliputi aspek: (1) orientasi pelayanan, yaitu sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain; (2) komitmen, yaitu kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan; (3) inisiatif kerja, yaitu adanya *reward* yang diberikan kepada pegawai dimana pegawai yang mendapatkan nilai penilaian kinerja pegawai yang memuaskan akan mendapatkan insentif kerja, atau pengangkatan dan lain lain; (4) kerja sama, yaitu kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung

jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya; dan (5) kepemimpinan, yaitu kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Pengertian Budaya Organisasi

Schein dari MIT, dalam Armstrong dan Taylor (2017:87) menyatakan bahwa budaya perusahaan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan oleh kelompok tertentu, ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik atau dianggap berlaku, dan karena itu harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai yang benar untuk mengundang, memikirkan, dan merumuskan masalah-masalah ini.

Robbins dan Coulter (2016:112) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dan organisasi. Pendapat lain dikemukakan Wagiman dan Susanto (2018:86) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Hofstede (2010:99) menyatakan bahwa Budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku,

peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan.

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mckenna dan Beech (2018) ada beberapa indikator budaya organisasi, yaitu: (1) hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi; (2) kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya; (3) penampilan pegawai adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2017) indikator budaya organisasi yaitu: (1) individual inisiatif (inisiatif individu) menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu; (2) *risk tolerance* (toleransi terhadap resiko) suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif; (3) *direction* (arah) merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kerja. (4) *integration*, yaitu penyatuan pemikiran antara manajer dengan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan; (5) dukungan manajemen) manajer menyediakan komunikasi dan menetapkan harapan kinerja pegawai; (6) pengawasan merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pegawai; (7) identitas, yaitu suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu; (8) sistem penghargaan) dimana alokasi *reward* (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya yang didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme; (9) toleransi

konflik, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka; dan (10) pola komunikasi) suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi oleh pada herarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi oleh kewenangan herarki formal

Pengertian Kompetensi

Spencer dan Clelland dalam Mangkunegara (2016:113) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan pegawai pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif. Kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik keperibadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja (Mangkunegara, 2016:40). Pengertian kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2016:113).

Kompetensi menurut Wibowo (2015:266) adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat kepuasan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi menurut Sagala (2014: 299) menjelaskan bahwa kompetensi bisa dianalogikan seperti 'gunung es' dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian yang ada dibawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada diatas air.

Kompetensi SDM yang perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang MSDM menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif

dan berkeperibadian dewasa mental dengan kecerdasan emosi baik (Mangkunegara, 2016:111).

Dimensi Kompetensi Individual

Rivai (2014:134) menjelaskan lima jenis dan karakteristik kompetensi, diantaranya: (1) pengetahuan, yaitu merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seseorang; (2) keterampilan, yaitu keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan; (3) konsep diri dan nilai diri, yaitu konsep diri merujuk pada nilai-nilai merujuk pada sikap dan citra diri sendiri; (4) karakteristik pribadi, yaitu merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi; dan (5) motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan lain yang memicu tindakan.

Indikator dalam penelitian ini menggunakan teorinya Gordon (dalam Sutrisno, 2017:204) yaitu pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dengan penjelasan yaitu: (1) pengetahuan, merupakan pengetahuan seseorang untuk melakukan sesuatu. Misalnya mampu berfikir secara ilmiah untuk memecahkan suatu persoalan; (2) pemahaman, kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya dapat memecahkan masalah sesuai dengan pemahaman yang dimiliki sebelumnya yang sesuai dengan masalah yang dihadapinya; (3) keterampilan, merupakan sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas yang dibebankan; dan (4) sikap, merupakan suatu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

Pengertian Komitmen

Menurut Robbins dan Coutler (2016:99), komitmen pegawai terhadap organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tertentu.

Menurut Luthans (2014:249) komitmen didefinisikan sebagai keinginan

kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi.

Markonah dan Sunarto (2016:25) mengatakan bahwa komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Dimensi Komitmen Pegawai pada Organisasi

Robbins dan Judge (2018:101) menjelaskan tiga dimensi dalam komitmen pegawai yaitu: (1) komitmen afektif adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi; (2) komitmen berkelanjutan adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi; dan (3) komitmen normatif adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologi terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti ini. Subagyo, Miyasto dan Idris (2018) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja BPKP Provinsi Jawa Tengah. Teknik analisis data dalam hal ini Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian yaitu budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perbedaannya terletak pada variabel mediasi, teori yang digunakan dan tahun penelitiannya.

Anwar dan Prihatini (2016) menganalisis pengaruh kompetensi dan

komitmen organisasi yang dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi maritim di Semarang. Uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian yaitu kompetensi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, budaya organisasi berpengaruh positif. Perbedaannya terletak pada variabel mediasi, objek penelitian, teori yang digunakan dan tahun penelitiannya.

Baba (2014) menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan program SPSS 20. Hasil regresi menunjukkan bahwa gaya kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel mediasi, objek penelitian, teori yang digunakan dan tahun penelitiannya.

Gorap, Haerani dan Hakim (2019) meneliti pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Metode analisis adalah regresi berganda. Hasil pengujian menunjukkan budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaannya terletak pada variabel mediasi, objek penelitian, teori yang digunakan dan tahun penelitian.

Afista (2018) meneliti disiplin kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi pada karyawan Waroeng Steak and Shake di Yogyakarta. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh variabel disiplin kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada variabel mediasi, objek penelitian, teori yang digunakan dan tahun penelitiannya.

Metode Penelitian Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin yang berjumlah 58 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus karena jumlah populasi kurang dari 100 sehingga responden pada penelitian ini diambil semua, yaitu keseluruhan pegawai berjumlah 58 orang.

Teknik Analisis Data

Analisis data Partial Least Square/ (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (PLS) untuk menguji ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap menurut Abdillah dan Jogiyanto (2009:11): analisa *outer model* (model pengukuran) dan analisa *inner model* (model struktural).

Analisis Hasil Penelitian

Tabel 1, Tabel 2, dan Tabel 3 menunjukkan gambaran persepsi pegawai Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Kompetensi

Kategori	Frekuensi	Persen	Interval Score
Tinggi	7	12%	30 40
Sedang	50	86%	19 29
Rendah	1	2%	8 18
Total	58	100%	

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi

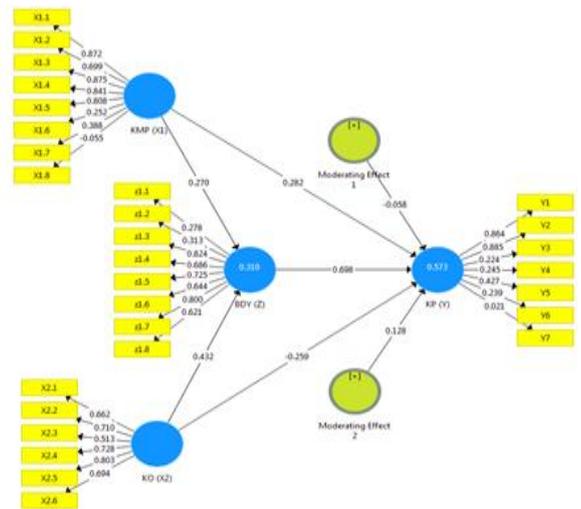
Kategori	Frekuensi	Persen	Interval Score
Tinggi	40	69%	22 30
Sedang	18	31%	14 21
Rendah	0	0%	6 13
Total	58	100%	

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

Kategori	Frekuensi	Persen	Interval Score
Baik	13	22%	30 40
Sedang	45	78%	19 29
Kurang	0	0%	8 18
Total	58	100%	

Sumber: data diolah (2022)

Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)



Gambar 1. Model Outer Literasi Pertama

Sumber: data primer (2022)

Convergent Validity

Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil loading factor dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 1.

Tabel 4. Nilai Loading Factor Iterasi Pertama

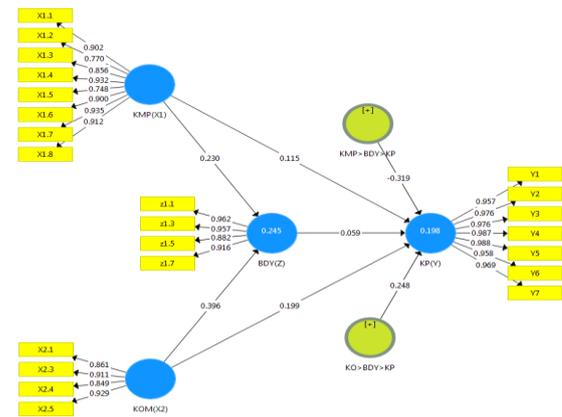
Indikator	Z	X1	X2	Y
X1.1		0,872		
X1.2		0,799		
X1.3		0,875		
X1.4		0,841		
X1.5		0,808		
X1.6		0,252		
X1.7		0,388		
X1.8		-0,055		
X2.1			0,662	
X2.2			0,710	
X2.3			0,513	
X2.4			0,728	
X2.5			0,803	
X2.6			0,694	
Y1				0,864
Y2				0,885
Y3				0,224
Y4				0,245
Y5				0,427
Y6				0,239
Y7				0,021
Z1.1	0,278			
Z1.2	0,313			
Z1.3	0,824			
Z1.4	0,686			
Z1.5	0,725			
Z1.6	0,644			
Z1.7	0,800			
Z1.8	0,621			

Sumber: data diolah (2022)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS, bahwa mayoritas indikator

pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,70 dan dikatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *Convergent Validity*. Sedangkan, ada 16 indikator yaitu X1.6;X1.7;X1.8; X2.1;X2.3;X2.6; Z1, Z2, Z4, Z6, Z8 DAN Y3, Y4, Y5, Y6 & Y7 yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,7 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model, sehingga model modifikasi pada Gambar 2.

konstrak tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.



Gambar 2. Model Outer Literasi Kedua
Sumber: data primer (2022)

Tabel 5. Nilai Loading Factor Iterasi Kedua

Indikator	Z	X1	X2	Y
X1.1		0,902		
X1.2		0,770		
X1.3		0,856		
X1.4		0,932		
X1.5		0,748		
X1.6		0,900		
X1.7		0,935		
X1.8		0,912		
X2.1			0,861	
X2.3			0,911	
X2.4			0,849	
X2.5			0,929	
Y1				0,957
Y2				0,976
Y3				0,976
Y4				0,987
Y5				0,988
Y6				0,958
Y7				0,969
Z1.1	0,962			
Z1.3	0,957			
Z1.5	0,882			
Z1.7	0,916			

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 5 menunjukkan peningkatan nilai *loading factor* setelah indikator dieliminasi dan dihitung kembali.

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstrak dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstrak lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstrak atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator

Discriminant Validity

Tabel 6. Hasil Cross Loading

Indikator	Z	X1	X2	Y
X1.1	0,247	0,902	0,150	0,258
X1.2	0,261	0,770	0,190	0,129
X1.3	0,285	0,856	0,170	0,174
X1.4	0,293	0,932	0,184	0,268
X1.5	0,181	0,748	0,099	0,106
X1.6	0,260	0,900	0,173	0,260
X1.7	0,268	0,935	0,143	0,307
X1.8	0,314	0,912	0,208	0,284
X2.1	0,327	0,155	0,662	0,106
X2.3	0,407	0,165	0,513	0,209
X2.4	0,346	0,124	0,728	0,084
X2.5	0,459	0,155	0,803	0,163
Y1	0,096	0,255	0,101	0,957
Y2	0,044	0,248	0,168	0,976
Y3	0,099	0,274	0,116	0,976
Y4	0,043	0,251	0,181	0,988
Y5	0,102	0,269	0,137	0,988
Y6	0,043	0,275	0,216	0,969
Y7	0,115	0,251	0,181	0,969
Z1.1	0,962	0,360	0,450	0,056
Z1.3	0,957	0,345	0,487	0,076
Z1.5	0,882	0,176	0,279	0,101
Z1.7	0,800	0,191	0,361	0,068

Sumber: data diolah (2022)

Nilai AVE

Tabel 7. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
BDY (Z)	0,865
KMP (X1)	0,761
KO (X2)	0,789
KP (Y)	0,947
Moderating Effect 1	0,729
Moderating Effect 2	0,712

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 7 menunjukkan semua konstruk memenuhi kriteria reliable Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* Setiap Variabel Budaya kerja Kompetensi (0,865), (0,931), Komitmen (0,789), dan Kinerja (0,947) diatas 0,70. Jadi, model pengukuran tersebut telah valid secara discriminant validity.

Composite Reliability

Tabel 8. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
BDY (Z)	0,962
KMP (X1)	0,962
KO (X2)	0,937
KP (Y)	0,992
Moderating Effect 1	1,000
Moderating Effect 2	1,000

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 8 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada diatas nilai 0,70. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minumun.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Tabel 9. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
BDY(Z)	0,245	0,217
KP(Y)	0,198	0,121

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 9 menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel intervening budaya organisasi sebesar 0,245 atau 24,5%, dan sisanya sebesar 75,5% diterangkan oleh variabel lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sementara itu, kompetensi dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 0,198 atau 19,8%, dan sisanya sebesar 80,2% diterangkan oleh variabel lainnya di luar yang diteliti dalam penelitian ini seperti variabel komunikasi (Baba, 2012), kompensasi (Hakim), dan disiplin kerja (Afista, 2018).

Tabel 10 menunjukkan pengaruh variabel karakter kompetensi terhadap budaya kerja adalah 0,067, dan pengaruh

variabel komitmen organisasi terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0,200. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang paling besar memberikan kontribusi kepada variabel budaya kerja di samping variabel Kompetensi.

Nilai F square

Tabel 10. F Square

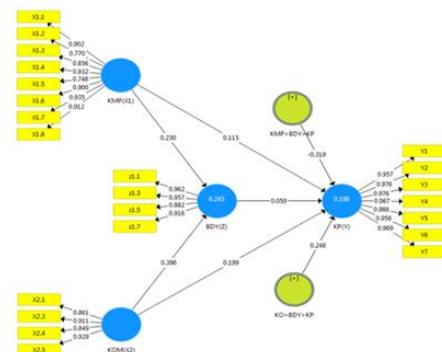
	BDY (Z)	KMP (X1)	KMP>BDY>KP	KO>BDY>KP	KOM (X2)	KP (Y)
BDY(Z)						,003
KMP(X1)	,067					,013
KMP>BDY>KP						,088
KO>BDY>KP						,068
KOM(X2)	,200					,038
KP(Y)						

Sumber: data diolah (2022)

Pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,003, besar pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,013 dan pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,030. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja lebih besar dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan variabel budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pegawai merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai di samping variabel budaya organisasi dan kompetensi

Pengujian Hipotesis

Hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 3.



Gambar 3. Tampilan Hasil PLS Bootstrapping
 Sumber: data primer

Tabel 11. Hasil Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
BDY(Z) → KP(Y)	,059	,072	,176	,336	,737
KMP(X1) → BDY (Z)	,067	,243	,096	2,385	,017
KMP (X1) → KP (Y)	,115	,115	,148	,778	,437
KO (X2) → BDY(Z)	-,319	-,299	,144	2,221	,027
KOMX2) → KP(Y)	,200	0,263	0,139	1,790	,074
KMP → BDY (Z) → KP(Y)	,396	,390	,130	3,058	,002
KO → BDY(Z) →KP(Y)	,199	,195	,175	1,139	,255

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 11 dapat diketahui sebagai berikut ini. Hipotesis pertama berbunyi kompetensi aparatur sipil negara berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil pengujian sebagaimana Nilai P lebih kecil dari 0,05 ($0,017 < 0,05$) dan t-statistik sebesar 2,385, sehingga hipotesis pertama diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Kompetensi aparatur sipil negara secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Hipotesis kedua berbunyi komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Nilai koefisien jalur sebesar -0,319 dan nilai P $0,027 < 0,05$ sedangkan nilai t-statistik 2,221. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis kedua tidak seluruhnya terbukti, karena memiliki arah pengaruh negatif atau berlawanan arah, artinya ketika ditingkatkannya komitmen organisasi satu satuan maka Budaya organisasi akan menurun sebesar 31,9%.

Hipotesis ketiga berbunyi kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan. Nilai P value ($0,437 > 0,05$) dan koefisien jalur 0,115 sehingga hipotesis ketiga dinyatakan ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa kompetensi aparatur sipil negara tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis keempat berbunyi komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil

pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan, yang mana nilai P ($0,074 > 0,05$) dan koefisien jalur 0,248 sehingga hipotesis keempat ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis kelima berbunyi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan. Nilai P ($0,737 > 0,05$) dan koefisien jalur 0,059 sehingga hipotesis kelima ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis keenam berbunyi kompetensi aparatur sipil negara berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan. Nilai P ($0,002 < 0,05$) dan koefisien jalur 0,396 sedangkan nilai t-statistik 3,058 sehingga hipotesis keenam diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kompetensi aparatur sipil negara terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi.

Hipotesis ketujuh yaitu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan. Nilai P ($0,255 > 0,05$) dan koefisien jalur 0,199 sedangkan nilai t-statistik 1,139 sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Aparatur Sipil Negara terhadap Budaya Organisasi

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan sehingga hipotesis pertama diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kompetensi terbukti memiliki pengaruh signifikan

terhadap budaya organisasi. Artinya semakin tinggi kompetensi aparatur sipil negara maka semakin baik tingkat budaya organisasi pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga.

Berdasarkan analisa deskriptif bahwa mayoritas 75,9% responden menyatakan kompetensi atau keterampilan yang dimiliki sesuai dengan tugas/ pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pegawai dan merasa memiliki cukup pengetahuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan cermat. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik akan mendorongnya untuk semakin percaya pada kemampuannya, cenderung tidak menjadi ragu tetapi penuh dengan kepastian membawa organisasi menuju pada visi, misi dan tujuan organisasi pada Pengadilan Agama Banjarmasin.

Terkait fenomena di Pengadilan Agama Banjarmasin, yang teridentifikasi bahwa masih adanya sebagian kompetensi pegawai belum sesuai dengan standar yang dibutuhkan organisasi misalnya kemampuan mengambil keputusan yang mencakup aspek pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan, yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya. Menurut Spencer dan Spencer (1993) hubungan antara kompetensi pegawai dengan budaya organisasi adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Palan (2007) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya

besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja pegawai. Pegawai yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja pegawai. Sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, pegawai dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan Sungadi (2018) yang membuktikan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Organisasi

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang negatif dan signifikan sehingga hipotesis kedua diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa tidak seluruhnya komitmen organisasi mempengaruhi budaya organisasi pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin.

Sikap yang menyangkut komitmen organisasi yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalitas terhadap organisasi (Priansa, 2018:233) Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pegawai yang memiliki loyalitas akan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan berkeinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi. Adapun yang menjadi dimensi dan indikator komitmen organisasi yaitu komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen kontinu. Hasil penelitian sejalan dengan I Wayan Sucipta Wibawa (2018) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Dan penelitian

Dwivendi et al. (2014), Sinha et al. (2017) yang menemukan adanya pengaruh dari komitmen organisasi terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Kompetensi Aparatur Sipil Negara Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa kompetensi aparatur sipil negara tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin.

Dari analisa deskriptif diatas, responden cenderung masih ada yang ragu-ragu dalam menunjukkan kompetensinya maka hal ini menyebabkan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2017:271). Spencer dan Spencer (1993) mengklasifikasikan dimensi menjadi tiga, yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial (Irvianti & Liusman, 2016). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Agustin (2012), Bestari (2011) dan Marcahyono (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gomes (2003) berpendapat perbaikan produktifitas kerja berkaitan langsung dengan motivasi pegawai. Ditambahkan pula oleh Hasibuan (2016) bahwa prestasi kerja 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, semakin besarlah prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan sehingga hipotesis keempat ditolak jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin.

Hasil penelitian sejalan dengan Kartini Suriati (2017) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan kondisi tingkat kinerja rendah, karyawan belum memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Murty & Hudiwinarsih, 2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Akan tetapi, hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Usman (2011: 489), bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kinerja yang ditampilkan pegawai. Lebih dipertegas lagi oleh Yuniarsih dan Suwanto (2013:161), menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu tingkat pendidikan dan komitmen organisasi. Kajian empirik yang turut tidak mendukung temuan penelitian adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Zakso (2010) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan sehingga hipotesis kelima ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa budaya

organisasi tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin.

Berdasarkan analisis deskriptif tersebut, responden cenderung masih ada ragu-ragu dalam pernyataan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah juga kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya loading faktor variabel budaya organisasi yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai, sehingga budaya organisasi kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin, karena dalam menjalankan aktifitas kinerja pegawai harus mampu memberikan pemahaman atau dampak dari terbentuknya budaya organisasi kepada seluruh pegawai. Penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya Anwar dan Prihatini (2016), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini tidak sesuai dengan teori Kotter dan Heskett (2015) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja pegawai, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-

beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya disera sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015), Yesil & Kaya (2013), Syauta et al., (2012), Putriana et al., (2015) dan Kurniasari et al., (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan studi empiris yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti Koesmono (2005); Yuwalliatin (2006); dan Morrison (1997).

Pengaruh Kompetensi Aparatur Sipil Negara Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Budaya Organisasi

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan, sehingga hipotesis keenam diterima. Maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung kompetensi aparatur sipil negara terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin melalui budaya organisasi sebagai mediasi.

Berdasarkan analisa deskriptif tersebut, bahwa pengaruh tersebut mengindikasikan bahwa untuk menjadikan kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin yang semakin tinggi atau kuat, maka kompetensi pegawai harus tinggi dan kuat serta budaya organisasi harus tinggi atau kuat sehingga terbentuk kinerja pegawai yang kuat. Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel budaya organisasi lebih tinggi

dibandingkan dengan pengaruh langsung dari variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Budaya organisasi yang terdiri dari *direction* (arah), *management support* (dukungan manajemen), *integration* (integrasi), dan *control* (pengawasan) terhadap hasil kinerja sudah diterapkan dengan baik. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi memiliki kinerja yang baik dalam usaha peningkatan kinerja organisasi. Sementara suatu organisasi diperlukan adanya budaya organisasi yang kuat agar nilai-nilai yang ada dapat benar-benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh para pegawai. Pegawai yang berkompoten akan mempengaruhi budaya organisasi yang dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai sehingga target organisasi akan tercapai.

Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Shamsudin (2011). Penelitian Westerman and Simmons (2007) menyatakan bahwa lima jenis kepribadian (kompetensi) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Budaya Organisasi

Dilihat Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak terbukti memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin melalui budaya organisasi sebagai mediasi.

Berdasarkan analisa deskriptif tersebut, mengindikasikan bahwa kinerja pegawai yang semakin tinggi, maka komitmen organisasi harus tinggi dan budaya organisasi harus kuat sehingga terbentuk kinerja pegawai yang kuat.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini belum cukup mampu mempengaruhi kinerja pegawai yang dimediasi oleh budaya organisasi di Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin. Hal ini didukung responden cenderung masih ragu-ragu karena memiliki pertimbangan lain untuk tetap bersemangat melaksanakan pekerjaan pada organisasi.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan/pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen merupakan bentuk loyalitas yang konkret dari pekerja untuk memberikan ide, gagasan dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi, semua anggota dalam suatu organisasi akan lebih menghargai organisasi itu sendiri dengan bersifat professional dan menjunjung tinggi nilai-nilai dalam organisasi.

Komitmen organisasi diharapkan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, budaya organisasi juga diharapkan dapat mendukung pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi seorang individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasinya, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, mendukung tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya siap untuk bekerja keras demi organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Tania Andarini (2012) bahwa menyatakan tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator yang terjadi pada PT. Jasa Marga, Tbk.

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh kompetensi aparatur sipil negara terhadap budaya organisasi; (2) ada

pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya organisasi; (3) tidak ada pengaruh kompetensi aparatur sipil negara terhadap kinerja pegawai; (4) tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai; (5) tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (6) ada pengaruh kompetensi aparatur sipil negara terhadap kinerja pegawai; dan (7) tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Banjarmasin melalui budaya organisasi sebagai mediasi

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, instansi perlu meningkatkan kompetensi SDM, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Untuk posisi pejabat atau struktural diperlukan penguasaan terhadap jenis kompetensi (misalnya kompetensi *leadership, communication skills*). Instansi harus menciptakan kondisi kerja yang dapat memenuhi harapan pegawai dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung pekerjaan pegawai. Untuk mendukung komitmen organisasi, pegawai sebaiknya peduli terhadap masalah yang terjadi dalam tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Ade, R., Kamis, dkk. 2013. The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*
- Ahdiyana, M. 2011. Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 10, 3-4
- Anwar, A., dan Prihatini, A.E. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(3).
- Arifin, H.M. 2015. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45
- Armstrong, M., dan Taylor, S. 2017 *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. Kogan Page. New York.
- As'ad, M. 2013. *Psikologi Industri*, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Liberty. Jakarta.
- Afista, R. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Waroeng Steak and Shake di Yogyakarta). Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Baba, A. 2014. Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 18(4).
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Jakarta.
- Gorap S.I., Haerani S., dan Hakim W. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon). *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(2).
- Handoko, Y, dkk. Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12)
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.

- Hofstede, G.J. 2010. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. New York
- Irvianti, L.S.D dan Liusman, L.H. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Karyawan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Raja Pasar Abadi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, 2(3), 119–124
- Kurniasari, A.T., dan Rofiaty. 2018. Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352–371
- Luthans, F., dan Doh. J.P. 2014. *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku*, Edisi Ke-8. Buku Ke-2. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Markonah, S., dan Sunarto. 2016. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Jakenan Kabupaten Pati). *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Stikubank*.
- McKenna, E. dan Beech, N. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Palan, R. 2007. *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. PPM. Jakarta
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta. Bandung.
- Rahardjo, S. 2014. The Effect of Competence, Leadership and Work Environment towards Motivation and Its Impact on the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59-74.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sagala, S. 2014. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Alfabeta. Bandung.
- Soedarsa, dkk. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Auditor terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Inspektorat Daerah Provinsi Lampung (Studi Kasus pada Kantor Inspektorat Daerah Provinsi Lampung). *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, 3 (2), hal 169-184.
- Sriekaningsih A., dan Setyadi J. 2015. The Effect of Competency and Motivation and Cultural Organization toward Organizational Commitment and Performance on State University Lecturer in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(17).
- Sungadi. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi Kasus pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta). *Pustabiblia: Journal of Library and Information Science*, 2(1).
- Robbins, P.S., dan Coutler, M. 2016. *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S.P., dan Judge T.A. 2018. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Sarmawa, I.W.G., Suryani, NK dan Riana, IG. 2015. Organizational Citizenship Behaviour Predictor and Its Effects on The Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 3(1): 1-13.
- Setiawati, Tati. 2009. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Dosen. Dalam Media Pendidikan, *Gizi dan Kuliner*, 1(1): h:1-6

- Shodiqin dan Srimindarti, C. 2015. Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Iklim Organisasi pada MI Sekecamatan Winong Kabupaten Pati (Studi Kasus pada Guru-guru MI Sekecamatan Winong Kabupaten Pati). *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu (Sendi_U)*.
- Siagian, S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Spencer, L., dan Spencer S.M. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Subagyo, U., Miyasto, dan Idris. 2014. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis Strategi*, 23(1).
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ketujuh). Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., and Margono Setiawan, S. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance: Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76
- Tjibrata, F.R., Lumanaw B., dan Dotulang L.O.H. 2017. Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado. *Jurnal EMBA*. 5(2) 1570–80.
- Usman, H. 2011. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Yesil, S., & Kaya, A. 2013. The Effect Of Organizational Culture On Firm Financial Performance : Evidence From A Developing Country. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 81, 428–437.
- Yuniarsih, T., dan Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta
- Wagiman S., dan Susanto H.A. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Sendi_U 2018*, 566-574.
- Wibowo. 2015. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima. Raja Grafindo Persada Depok.