

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SOLOK

Aguslim Tasman<sup>1</sup>, Robby Dharma<sup>2</sup>, Susriyanti<sup>3</sup>  
[Aguslimtasman@gmail.com](mailto:Aguslimtasman@gmail.com), Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang  
Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang  
Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

## Info Artikel

### Sejarah artikel:

Diterima 15 Februari 2025  
Revisi 10 Maret 2025  
Diterima 25 April 2025

### Kata kunci:

Kepemimpinan  
Budaya Organisasi  
Kinerja Pegawai  
Komitmen Organisasi

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan berusaha menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Penelitian ini adalah model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat bantu analisis SmartPLS 3.0. Populasi dan sampel penelitian ini adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hasil penelitian menemukan Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasi tidak memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasi Memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



## Penulis yang sesuai:

Aguslim Tasman  
Departemen ekonomi, Fakultas ekonomi dan bisnis  
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang  
Jl.Raya Lubug Bagaluang Padang, Sumatra Barat, Indonesia  
Email: [Aguslimtasman@gmail.com](mailto:Aguslimtasman@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen perusahaan yakni merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. **Indrajaya & Pidie, (2021)** mengatakan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi pokok esensial yang dibutuhkan dalam perusahaan guna mendukung implementasi strategi bisnis yang efektif dan meningkatkan daya saing perusahaan.

**Haraha & Khair, (2020)** mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi, 'dan', 'jat'dari). Hemat dengan singkatan: hanya singkatan yang mapan di bidang yang mungkin memenuhi syarat. Kata kunci ini akan digunakan untuk tujuan pengindeksan.

Dalam upaya menciptakan kinerja pegawai yang tinggi dan optimal, nampaknya masih terdapat berbagai masalah atau kendala yang membuat perusahaan/instansi sulit untuk mencapai tujuan dari perusahaan/instansi itu sendiri, dan berkaitan dengan pegawai karena kinerja yang baik selalu dikaitkan dengan faktor pendukungnya yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi serta komitmen organisasi dimana ketiga hal tersebut mampu memicu kepuasan kerja tiap karyawan. Masalah kinerja pegawai ini harus diatasi dengan baik karena baik buruk kinerja pegawai berkaitannya dengan prestasi perusahaan/instansi. mengikuti struktur standar: Sumber daya manusia menjadi komponen utama bagi setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengelolaan yang baik dilakukan tidak hanya untuk mencapai kinerja finansial dari sisi perusahaan, namun juga tujuan karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh karakter atau perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta lingkungan dalam perusahaan. Perhatian yang besar pada pengembangan sumber daya manusia atau SDM diharapkan menjadi sebuah proses untuk menjaga dan meningkatkan kualitas, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan dimana pegawai tersebut berada. Kinerja pegawai yang tinggi akan berimplikasi langsung pada perusahaan, maka setiap pihak manajemen tertuju pada bagaimana meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan tingkatan pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu yang ditentukan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam menentukan kinerja pegawai. Menurut **Koesworo, (2022)** kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu kinerja pegawai merupakan tingkatan pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu yang ditentukan.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memberikan dampak yang dapat menjadi motivasi, himbuan, dan pengawasan terhadap pihak-pihak atau kelompok di bawah kepemimpinan tersebut untuk disebut pemimpin sukses atau tidak yakni bisa dilihat dari gaya seseorang dalam memimpin kelompoknya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut **Rahmawati et al, (2023)** kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku para pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan para bawahan untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan budaya organisasi yang ada di dalam lingkungan suatu sekolah akan berbeda dengan sekolah lainnya, perbedaan ini akibat adanya lingkungan yang mempengaruhi organisasi berbeda pula, baik lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Sehingga pemimpin adalah proses mempengaruhi atau membimbing pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi dalam sebuah organisasi pemimpin sangatlah memberi pengaruh terhadap kinerja pegawainya.

Dalam mencapai tujuan perusahaan adanya budaya organisasi yang memainkan peran penting dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan etika kerja yang baik dapat mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih maksimal. Menurut **A et al., (2022)**. budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan

etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. diterapkan dan diajarkan kepada anggota-anggota yang baru untuk menjalin keharmonisan antar pegawai.

Dengan adanya kompetensi yang tinggi akan berdampak bagus bagi instansi, begitu juga sebaliknya jika kompetensi pegawai masih rendah akan berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu perlunya diterapkan komitmen organisasi dalam diri setiap karyawan. **Darmawan & Mardikaningsih, (2021)** mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya

Mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Penulis akan mendeskripsikan fenomena dan penyebab fenomena yang mengenai kinerja pegawai beserta data pendukung berkaitan dengan kepemimpinan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok .

Berikut ini diperoleh data mengenai sasaran dan pendekatan target capaian kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok yang dilihat sasaran kinerja dan hasil kuantitatif kerja pada tahun 2024 terlihat pada Tabel 1.1

*Tabel 1.1*

**Realisasi Target dan Capaian Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok Tahun 2024**

NO	Sasaran	Indikator	Target	Realisasi	Capain Kinerja(%)
1	Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN	Persentase dokumen perencanaan ASN yang sesuai kebutuhan satuan kerja	75	75	100%
2	Meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran	Persentase output perencanaan yang berbasis data	85	60	70.59%
3	Meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel	Persentase nilai Barang Milik Negara yang ditetapkan status penunaan dan pemamfaatanya	50	50	100%
4	Meningkatnya kualitas kinerja penyeluh agama	Nilai kinerja penyeluh agama	80	78,6	98,25%
5	Meningkatnya kualitas data dan sistem informasi	Persentase data agama dan pendidikan yang valid dan realible	85	45	52,94%

*Sumber data : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok, 2024*

Dari tabel 1.1 di atas menunjukkan data dan target capaian kerja kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok dalam tahun 2024 belum maksimal dengan jumlah yang telah dihitung mengindikasikan dari 100% penilaian kinerja. Dilihat sasaran strategi nomor 1 untuk meningkatnya kualitas pengelolaan ASN sesuai kebutuhan yang terlaksanakan dengan capaian target

75, yang terealisasi 75 dan persentase 100% berarti sudah terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 2 meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran yang harus di capai dengan target 80, yang terealisasi 60 dan persentase hanya 70,59% berarti sisa 29,49% yang belum terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 3 meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel dengan capaian target 50 yang terealisasi 50 dan persentase 100% berarti berarti sudah terealisasi semuanya. Pada sasaran strategi nomor 4 meningkatnya kualitas kinerja penyelenggara agama dengan target 80, yang terealisasi 78,6 dan persentase 98,25% berarti sisa 1,75% yang belum terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 5 Meningkatkan kualitas data dan sistem informasi dengan capaian target 85 yang terealisasi 45 dengan persentase 59,24% berarti sisa 40,76% yang belum terealisasi.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi target dan capaian kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten belum maksimal. Dengan demikian, usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan, mengingat dengan begitu besarnya peran dan kedudukan sumber daya manusia sebagai pegawai dalam kegiatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Maka diperlukan adanya perhatian terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja pegawai dan komitmen organisasi.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memperhatikan kepemimpinan dalam sebuah perusahaan/instansi. **Lina, (2020)** kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Kemudian menurut **Jung et al.,(2020)** kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan atau kelompok. Dari beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan sebagai kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan membantu orang lain dalam bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, baik dalam konteks organisasi maupun kelompok.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana juga proses kerja berlangsung. Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting. Kepemimpinan leadership dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin leader dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur unsur di dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. **Nasution & Ichsan,( 2021)**

Menurut **Ii & Terdahulu, (2021.)** mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang didapatkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan dan melaksanakan perkerjaan atau tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada karyawan tersebut.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sikap yang ada di dalam seorang pemimpin. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Kepercayaan tersebut digunakan untuk menjadi sebuah kepala atau ketua di dalam perusahaan atau organisasi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut **Dianti,(2023)** Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

**Fuadi,(2021)** mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi, memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan oleh pemimpin secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terbentuk sebagai kerangka dasar yang terbentuk oleh perusahaan ketika mereka belajar menangani tantangan adaptasi eksternal dan internal perusahaan yang terjadi. Oleh karena itu, bagi karyawan baru, pengajaran tentang budaya organisasi menjadi cara untuk membentuk persepsi, pola pikir, dan emosi yang sesuai dengan situasi yang dihadapi **Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, (2020)**

Menurut **Pradana & Frimayasa, (2023)** budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya.

Sedangkan menurut **Ilham, (2020)** budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut **Rizal & Mukhti, (2024)** Budaya Organisasi merupakan sebuah karakteristik yang ada dan dijunjung tinggi dalam sebuah organisasi ataupun kehidupan masyarakat sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptaka

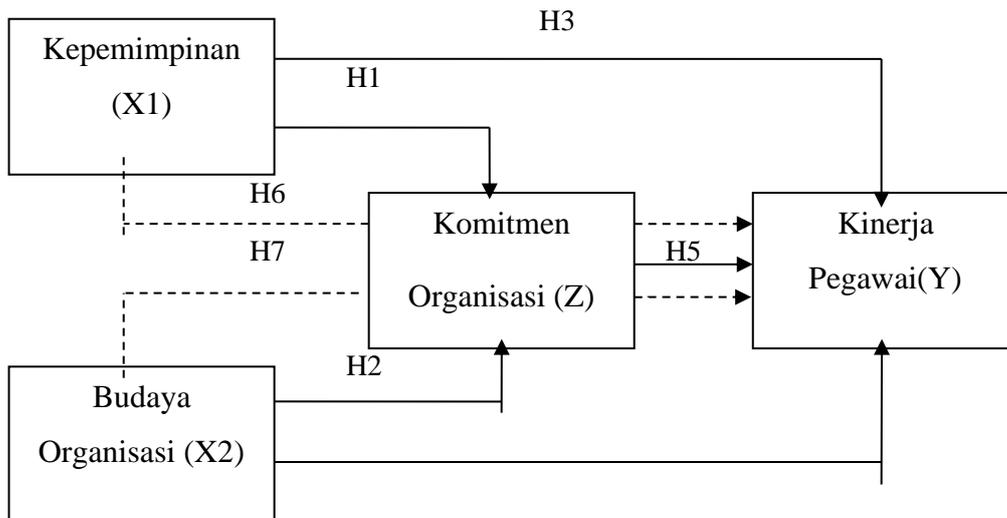
### **Komitmen Organisasi**

**Zakiyyah et al.,(2023)** mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Model teoritis menyatakan bahwa pekerja yang berkomitmen akan semakinkurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi. Di sisi lain, pekerja yang tidakberkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran di tempat kerja yang lebih rendah.

Menyatakan menurut **JASMINE,(2020)** komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja atau organisasi dimana karyawan menjadi anggota. Keterkaitan psikologis artinya karyawan merasa senang dan bangga menjadi anggota organisasi. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk mematuhi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi. Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Mereka akan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, anggota menyatakan dengan sadar bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi.

**(Binar et al., 2021)** menyatakan Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai suatu sikap yang harus dimiliki oleh setiap anggota untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dimana mereka bekerja. komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana karyawan tetap ingin menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan rasa untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan tetap berusaha dengan segala kemampuannya demi tercapainya tujuan dan kepentingan organisasi

## KERANGKA PIKIR



**Gambar 1. 1**  
**Kerangka Fikir**

## Hipotesis

H1 : Diduga Kepemimpinan (X1) Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

H2 : Diduga Budaya Organisasi (X2) Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

H3 : Diduga Kepemimpinan (X1) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok

H4 : Diduga Budaya Organisasi (X2) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

H5 : Diduga Komitmen Organisasi (Z) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

H6 : Diduga Budaya Organisasi (X1) Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z) Sebagai Variabel Intervening di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

H7 : Diduga Budaya Organisasi (X2) Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Komitmen Organisasi (Z) Sebagai Variabel Intervening di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

## METODE PENELITIAN

Menurut **I Nurdianawati, (2021)** metode survei yaitu digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuisioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data pokok menggunakan bantuan kuesioner, wawancara, dan juga dengan observari.

Sedangkan bentuk penelitiannya adalah penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya

## OBJEK PENELITIAN

Objek penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok yang beralamat di Jl. Raya Koto Baru No 73 Nagari Koto Baru , Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok , Sumatera Barat

## POPULASAI

Menurut **Sugiyono,(2020)** populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi, dapat dipahami bahwa populasi penelitian itu merupakan tempat penelitian dan peserta yang akan kita teliti dimana terdapat ciri dan karakteristik tertentu yang perlu dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Memahami dari pengertian tersebut, maka populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok yang jumlah pegawai seluruhnya sebanyak 70 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS)

## SAMPEL

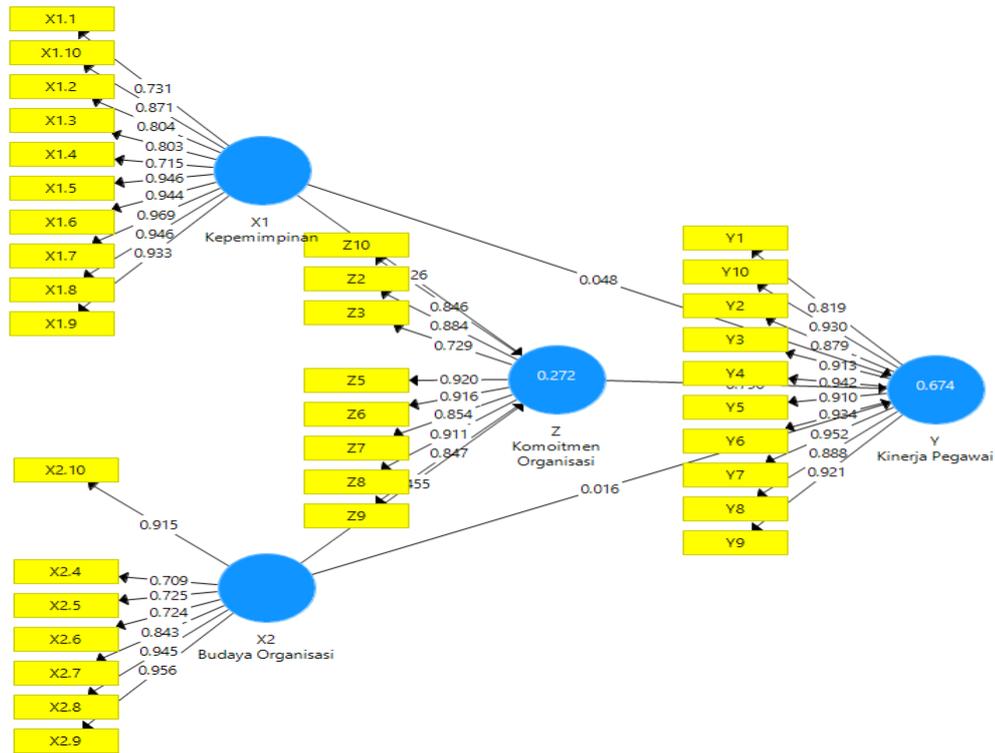
Menurut **Sugiyono,(2020)** sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel penelitian sebanyak populasi yang ada. Jadi sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok yang merupakan populasi penelitian ini sebanyak 70 orang pegawai negeri sipil (PNS).

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *Sampling Jenuh*. Adapun *sampling jenuh* menurut **Sugiyono, (2020)** *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi dijadikan sampel. Jadi, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 70 orang sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Jika populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil semuanya karena jika dibawah 100 dirasa sanggup untuk menjangkaunya secara keseluruhan. Mekanisme penyebaran kuesioner disebarakan pada 70 orang pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisi Outer Model

Penilaian *outer* model bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruksya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer* model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer* model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Dalam tahap pengembangan kolerasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai nilai *Convergent Validity* di atas 0,7.



**Gambar 1.2**  
Outer Loading Setelah Eliminasi

Pada gambar 4.2 terdapat beberapa nilai Pernyataan dibawah 0,7 sehingga semua pernyataan yang tidak valid atau dibawah 0,7 dibuang. Dimana no pernyataan yang di eliminasi (X2.1, X2.2, X2.3, Z1 dan Z.4)

**Penilaian Avarage Variance Extracted (AVE)**

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,5. Berikut akan disajikan nilai AVE dalam penelitian ini pada tabel 4.14 :

**Tabel 1.2**  
Nilai Avarage Variance Extracted (AVE)

Variable	AVE
Kepemimpinan (X1)	0.759
Budaya Organisasi (X2)	0.701
Kinerja Pegawai (Y)	0.827
Komitmen Organisasi (Z)	0.749

Sumber : pengolahan data analisis SmartPLS 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

### Penilaian Reabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Setelah diketahui tingkat validitas data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.15:

**Tabel 1.3**  
Nilai Reabilitas

Konstruk (Variabel)	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0.968	0.969	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.949	0.942	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.977	0.979	Valid
Komitmen Organisasi(Z)	0.951	0.960	Valid

Sumber : pengolahan data analisis SmartPLS 2025

Berdasarkan output SmartPLS pada Tabel 4.15 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah valid atau reliable.

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, penilaian inner model maka di evaluasi melalui nilai R-Square, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Berikut estimasi R-Square pada Tabel 4.16:

**Tabel 1.5**  
Evaluasi Nilai R square

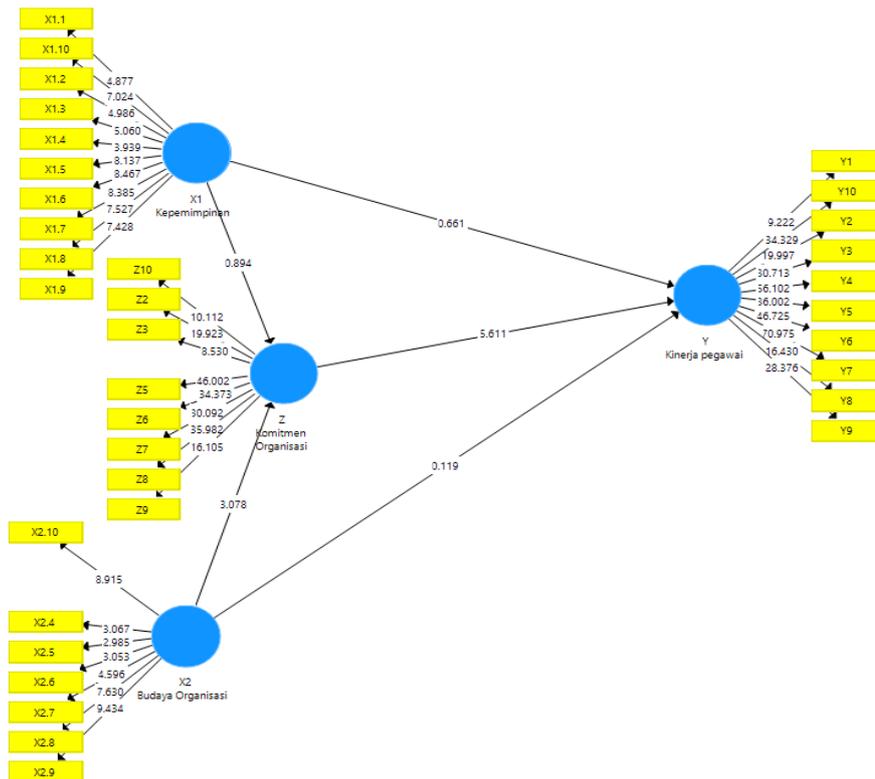
Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,674	0,659
Komitmen Organisasi (Z)	0,272	0,250

Sumber : pengolahan data analisis SmartPLS 2025

Pada table 4.16 terlihat nilai  $R^2$  konstruk Komitmen Organisasi sebesar 0,674 atau sebesar 27,2% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimannya dari konstruk Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Sisanya sebesar 72,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sementara nilai  $R^2$  untuk7,konstrak Kinerja Pegawai sebesar 0,674 atau sebesar 67,4% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kinerja Pegawai. Sisanya sebesar 32,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

### Pengujian Inner Model

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R-Square untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk.



**Gambar 1.3**  
**Struktural Inner Model**

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka  $H_0$  ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka  $H_a$  diterima. Berikut hasil output *SmartPLS*, yang menggambarkan *output estimasi* untuk pengujian model *structural*.

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi yaitu 0,126 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,372 besar dari alpha 5% yaitu 0,414 > 0,05 yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 0,894 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik < t-tabel atau 0,894 < 1,96 oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hipotesis  $H_1$  dalam penelitian ini **ditolak**.

#### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi yaitu 0,455 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kompensasi terhadap Gaya Kepemimpinan adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,002 kecil dari alpha 5% yaitu 0,00,2 < 0,05 yang menunjukkan

terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 3,078 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $>$  t-tabel atau  $3,078 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hipotesis  $H_2$  dalam penelitian ini **diterima**.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu 0,048 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,509 besar dari alpha 5% yaitu  $0,509 > 0,05$  yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 0,661 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $<$  t-tabel atau  $0,661 < 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hipotesis  $H_3$  dalam penelitian ini **ditolak**.

### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu 0,906 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,906 besar dari alpha 5% yaitu  $0,906 > 0,05$  yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 0,119 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $<$  t-tabel atau  $0,119 < 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hipotesis  $H_4$  dalam penelitian ini **ditolak**.

### **5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai**

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu 0,796 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 5,611 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $>$  t-tabel atau  $5,611 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hipotesis  $H_5$  dalam penelitian ini **diterima**.

### **6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi Sebagai variabel intervening**

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yaitu 0,101 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen organisasi adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,345 besar dari alpha 5% yaitu  $0,345 > 0,05$  yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 0,945 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $<$  t-tabel atau  $0,945 < 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_6$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok, Hipotesis  $H_6$  dalam penelitian ini **ditolak atau tidak memediasi**

## 7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap inerja pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yaitu 0,382 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi kinerja melalui pegawai adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,368 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,017 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,489 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $>$  t-tabel atau  $2,386 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima. Maka dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok. Hipotesis  $H_7$  dalam penelitian ini **diterima atau dimediasi**

### Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.
3. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.
4. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.
6. Kepemimpinan tidak memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok
7. Budaya Organisasi memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok

### BATASAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut dan agar penelitian ini fokus dan tidak menimbulkan banyak penafsiran, maka penulis perlu membatasi permasalahan yang diteliti. Penulis membatasi pengaruh kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi(X2), kinerja Pegawai sebagai variabel yang terikat (Y), dan komitmen Organisasi (Z), sebagai variabel intervening dengan objek penelitian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok.

### Daftar Pustaka

- A, N. A., Tajang, A. R., & Taufik, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Daya Kota Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(1), 286–300. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i1.65>
- Binar, S., Budianto, H. F., & Purwanto, A. T. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Jemaat Gbt Mawar Saron Surabaya. *Jurnal Metalogia*, 1(1), 58–85.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89–98. <https://doi.org/10.29407/jse.v4i1.97>
- Dianti, Y. (2023). Kepemimpinan Adaptif Dan Responsif. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. [http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB\\_2.pdf](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB_2.pdf)
- Fuadi, A. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating. *Informatika*,

- 1(2), 76. e-journal.stie-aub.ac.id
- I Nurdianawati. (2021). Uji Instrumen. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, 1(69), 5–24.
- Ii, B. A. B., & Terdahulu, P.-. (n.d.). *Veithzal Rivai 2014*. 8–22.
- Ilham, M. U. H. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tiroang Kabupaten Pinrang*. 1–18.
- Indrajaya, K., & Pidie, K. (2021). <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.194> JIMEBIS – Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business Available o nline at <https://jim.ar-raniry.ac.id/index.php/JIMEBIS>. 2, 25–34.
- JASMINE, K. (2014). 濟無No Title No Title No Title. *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*, 11–29.
- Jung, Basalamah, S., & Saleh, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal Of Management Universitas Muslim Indonesia*, 3(1), 1–19.
- Koesworo, I. (2022). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara*. 1(3), 183–192.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh penerapan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3, 308–321. <http://ejournal.steitholabulilmi.ac.id/index.php/metadata/article/view/59>
- Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020). 濟無No Title No Title No Title. *Journal GEEJ*, 7(2), 8–28.
- Pradana, R. A. H., & Frimayasa, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Towerindo Sentra, Tbk. *Madani : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(7), 75–89. <https://jurnal.penerbitdaarulhuda.my.id/index.php/MAJIM/article/view/637/663>
- Rahmawati, A., Rosdiana, D., & Novitasari, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management*, 02(03), 2829–6591. <https://jisma.org>
- Rizal, A. S., & Mukhti, N. (2024). *Menjelajahi makna budaya organisasi*. 8(5), 571–581.
- Sugiyono. (2020). Pengaruh Fasilitas Ruang Tunggu Terhadap Kenyamanan Penumpang di Bandar Udara Internasional Banyuwangi. *Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta.*, 6–22.
- Zakiyyah, D., Bastary, M., Manajemen, D., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2023). *Skripsi Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Pt.Sinar Galesong Mandiri*.