

---

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA LITBANG KABUPATEN JEMBRANA**

Oleh

I Nengah Tamba<sup>1</sup>, Muryati<sup>2</sup>, Rahayu Puji Suci<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: [1nengahtamba@gmail.com](mailto:1nengahtamba@gmail.com)

---

**Article History:**

Received: 22-01-2022

Revised: 13-02-2024

Accepted: 21-02-2024

**Keywords:**

Leadership, Integrity,  
Organizational  
Commitment, Employee  
Performance

**Abstract:** *The aim of this research is to analyze the role of organizational commitment in mediating the influence of leadership and integrity on the performance of Bappeda Litbang Jember Regency employees. The type of research used in this research is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study was all 34 employees. The sample uses nonprobability sampling with a saturated sampling technique (census). The data analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS version 4 software. The research results show that leadership plays a role in improving employee performance. Leadership plays a role in increasing organizational commitment. Integrity plays a role in improving employee performance. Integrity plays a role in increasing organizational commitment. Organizational commitment plays a role in improving employee performance. Organizational commitment plays a role in mediating leadership in improving employee performance. Organizational commitment plays a role in mediating integrity in improving employee performance.*

---

**PENDAHULUAN**

Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas diri sendiri dan nasib orang lain. pendapat ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk dapat melakukan tugas-tugasnya sebagai pemimpin juga menerapkan gaya kepemimpinan berdasarkan apa yang telah dipelajari untuk meningkatkan kinerja organisasi (Bangun, 2018).

Kepemimpinan merupakan kepemimpinan yang menekankan pada rasionalitas dan emosi dalam memotivasi perilaku bawahan (Yustiono, 2004). Kepemimpinan seharusnya dianggap sebagai suatu peluang untuk memberikan manfaat bagi banyak pihak dan bukan dianggap sebagai komoditi atau properti untuk meraup keuntungan diri sendiri melalui pemanfaatan pihak lain. Anoraga (2001) menyatakan bahwa seorang pemimpinlah yang

mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang didalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain.

Beberapa hasil penelitian terdahulu, seperti Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Zuama *et al.* (2023), Wardhani & Annisa (2023), Rakhmanto *et al.* (2021), dan Suriadi *et al.* (2018) menyebutkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ada juga peneliti lain yang menyebutkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Farida *et al.*, 2022; Dewi *et al.*, 2019).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Jembrana sebagai salah satu Perangkat Daerah (PD) di lingkungan Kabupaten Jembrana merupakan komponen penting dalam tata laksana kegiatan pemerintahan. Diantara komponen terpenting yang harus dimiliki adalah integritas dan profesionalisme ASN. Pembangunan Integritas sumber daya manusia (SDM) aparatur dapat dilihat dari 2 (dua) perspektif, yaitu pembangunan Integritas pada level organisasi dan pada level individual. Guna mendukung pembangunan Integritas SDM aparatur pada level organisasi, telah diterbitkan berbagai pedoman, yaitu antara lain: (i). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah, (ii). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Penanganan Benturan Kepentingan, (iii). Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, dan (iv). Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, dan (v). Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Integritas menurut PermenPAN-RB Nomor 60 Tahun 2020 tentang Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara, adalah konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Integritas menjadi salah satu elemen pada karakter yang mendasari timbulnya pengakuan sikap profesional yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian Jayanti & Syamsir (2019), Soelistya *et al.* (2021), Muhtarom (2022), dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang menyimpulkan integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun Rachmawati *et al.* (2022) menyimpulkan lain, bahwa integritas pegawai secara parsial tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan pemahaman integritas di atas, maka peningkatan kualitas integritas individu dan organisasi tercermin dalam interaksi pegawai ASN dengan lingkungannya. Integritas dapat dikelola dan diukur. Integritas tidak datang dengan sendirinya tapi harus dibangun melalui proses dan komitmen pimpinan organisasi dan seluruh SDM Aparatur yang ada. Secara keseluruhan Rencana Strategis Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana Tahun

2021-2026 dan pelaksanaannya merupakan komitmen seluruh jajaran Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana, dalam rangka mewujudkan akuntabilitas kinerja.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2016). Komitmen mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Tingginya komitmen akan berimbas pada kinerja pegawai yang semakin meningkat. Pernyataan ini didukung oleh Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Misnan *et al.* (2023), Herman & Kurniawan (2023), Muhtarom (2022), Rakhmanto *et al.* (2021), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang mengungkapkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain, peneliti Sukmawati *et al.* (2022) menyebutkan komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi didukung oleh penelitian Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Eka (2018), Tumbelaka *et al.* (2019), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang menyebutkan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Namun ada juga yang menyimpulkan kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Wicaksono & Muafi, 2021; Rakhmanto *et al.*, 2021).

Kemudian hubungan integritas terhadap komitmen organisasi juga didukung dari hasil penelitian Muhtarom (2022) dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang mengungkapkan integritas diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen. Namun Agha *et al.* (2017) mengungkapkan adanya pengaruh negatif dan signifikan yang kuat dari integritas terhadap komitmen.

Berdasarkan uraian di atas tentang keterkaitan empat variabel yang diteliti, baik secara teoritis, fenomena gap, maupun research gap, maka peneliti tertarik melakukan analisis tentang peran kepemimpinan dan integritas dalam mempengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi di Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana

## LANDASAN TEORI

### Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang di harapkan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang di organisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.

Robbins & Judge (2016) menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Untuk sebuah perusahaan kepemimpinan merupakan faktor yang krusial, karena perusahaan membutuhkan nahkoda atau motor penggerak bagi anggotanya yang diharapkan akan berdampak baik bagi perusahaan ke arah yang lebih baik di setiap waktunya, salah satunya gaya kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mencapai visi atau tujuan perusahaan sebagai penggerak bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah

ditetapkan. Para Atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah.terlalu sering tidak mengetahui seberapa buruknya kinerja bawahannya.Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan,pengalaman dan kesungguhan waktu (Hasibuan, 2016).

Menurut Mathis & Jackson (2008) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Jadi kinerja merupakan kontribusi yang dapat diberikan atasan untuk pegawai dapat mencapai tujuan perusahaan, prestasi kerja, hasil kerja dan kinerja dapat diukur dengan seberapa besar pengaruh kinerja..

Dalam rangka meningkatkan kinerja kinerja karyawan dalam organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu membawa organisasi mengarah pada tujuan. Pimpinan yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan kinerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Zuama *et al.* (2023), Wardhani & Annisa (2023), Rakhmanto *et al.* (2021), dan Suriadi *et al.* (2018) menyebutkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### ***Hipotesis 1: Kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jember***

#### **Hubungan Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi merupakan cermin dari keefektifan seorang pemimpin. Sedangkan pegawai atau bawahan menilai keefektifan pemimpin dari sudut pandang kepuasan yang mereka rasakan selama pengalaman kerja secara menyeluruh.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup dari suatu organisasi. Menurut Nowack (2004) kepemimpinan adalah menciptakan dinamika visi organisasi yang dapat memberikan dorongan untuk memiliki kreasi dan inovasi baru. Kepemimpinan dapat memberikan inspirasi untuk memiliki rasa kekaguman, kebanggaan dan kesetiaan kepada anggota organisasi sehingga mereka diharapkan dapat termotivasi untuk melakukan tugas lebih dari itu.

Komitmen organisasi merupakan salah satu kegiatan dasar sekaligus salah satu tujuan akhir dalam upaya organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Alasan untuk ini adalah bahwa individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih cocok, puas dan produktif, bekerja dengan rasa loyalitas dan tanggung jawab yang lebih besar dan dengan demikian biaya yang dikeluarkan untuk organisasi lebih rendah. Menurut Leong *et al.* (1996) komitmen organisasi sebagai gabungan kekuatan identifikasi yang dimiliki seorang individu dengan organisasi dan komitmen mereka terhadapnya.

Pemimpin yang baik harus dapat memahami segala sesuatu yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasinya termasuk komitmen yang tumbuh secara positif pada karyawan. Hubungan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi didukung oleh penelitian Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Eka (2018), Tumbelaka *et al.* (2019), Suriadi *et al.*

(2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang menyebutkan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Zainuddin & Asaari (2020), telah melakukan penelitian dengan judul “Leadership styles and organizational commitment among managers in Bahrain,” menemukan bahwa bahwa gaya kepemimpinan; yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan positif signifikan dengan tiga jenis komitmen organisasi; affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, dan bahwa manajer Bahrain lebih memilih gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

### ***Hipotesis 2: Kepemimpinan berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana***

#### **Hubungan Integritas terhadap Kinerja Pegawai**

Integritas sangat berpengaruh penting bagi tiap individu dalam sebuah perusahaan. Integritas yang baik dapat menjadikan sumber daya manusia mampu mengelola potensi dalam diri dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan integritas adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan (Yusuf, 2021).

Integritas sebagai suatu hal yang berkaitan dengan kepercayaan dan kejujuran seseorang. Secara umum integritas merupakan mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran (Djohan, 2018). Menurut Wurangian (2012) mendefinisikan integritas yaitu sebagai suatu elemen karakter yang mendasari pengakuan profesional.

Menurut Miner (1980), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan mampu bertugas dan bersikap sesuai pada aturan tugas yang telah ditetapkan. Setiap impian tentang bagaimana seseorang harus bersikap dalam menjalankan tugas bermakna menunjukkan sebuah peran pada organisasi. Di lain sisi Sutrisno mengatakan bahwa perilaku seseorang akan mempengaruhi sikapnya untuk menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi bisnis ataupun public, sehingga apabila seorang pegawai mempunyai integritas yang baik sehingga akan mempengaruhi kinerja seorang pegawai itu menjadi baik (Yolanda & Syamsir, 2020).

Selanjutnya, dari hasil penelitian yang peneliti temukan, integritas berpengaruh terhadap kinerja. Hal itu terungkap dalam penelitian Jayanti & Syamsir (2019), Soelistya *et al.* (2021), Muhtarom (2022), dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang menyimpulkan integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Awani binti A Rahim (2020), telah melakukan penelitian dengan judul *Integrity and employee job performance*, menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara integritas dengan kinerja karyawan dengan latar belakang budaya kerja Malaysia sebagai moderasi. Temuan ini menunjukkan bahwa integritas memainkan peran penting dalam diri karyawan, serta integritas pegawai yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

### ***Hipotesis 3: Integritas berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana***

#### **Hubungan Integritas terhadap Komitmen Organisasi**

Integritas bukan hanya sekedar bicara, pemanis retorika, tetapi juga sebuah tindakan.

Dalam kamus Bahasa Indonesia kata integritas mengandung pengertian yaitu mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kejujuran. Sunarto (2003) menyatakan bahwa integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak dapat menerima kecurangan prinsip. Integritas menjadikan timbulnya kepercayaan masyarakat akan suatu profesi hal ini dikarenakan integritas merupakan kualitas yang menguji tatanan nilai tertinggi bagi suatu profesi. Dalam Amann & Stachowicz-Stanusch (2013) Integritas adalah ideologi belaka sampai individu menunjukkan persepsi tentang perilaku yang benar dan proses keputusan yang menyeimbangkan kerja komunitas dan penilaian anggota individu yang tetap mengenai hasil, aturan perilaku moral, karakter, dan konteks.

Pegawai dengan integritas selalu sadar untuk membangun hubungan kerja yang produktif dengan rekan kerja, atasan, bawahan, pelanggan, dan stakeholder lainnya. Mereka tampil dengan jujur dan dapat dipercaya untuk menjalankan misi organisasi secara profesional. Integritas di dalam perilaku kerja memudahkan mereka untuk terhubung dalam kolaborasi dan koordinasi kerja, yang bersumber dari keikhlasan dan ketulusan di dalam melayani organisasi. Hal tersebut sesuai dengan makna tentang komitmen organisasi seorang pegawai, bahwa komitmen organisasi adalah kumpulan dari perasaan dan keyakinan bahwa orang-orang tersebut memiliki organisasi secara keseluruhan (George & Jones, 2012).

Integritas pegawai adalah fondasi untuk membangun kinerja dan prestasi organisasi terbaik. Integritas menghasilkan perilaku kerja yang jujur, bertanggung jawab, disiplin, etis, terpercaya, rajin, tekun, andal, dan melayani organisasi dengan sepenuh hati. Integritas adalah sebuah nilai yang harus dijadikan fondasi untuk semua perilaku kerja, agar pekerjaan yang dikerjakan itu berkualitas tinggi dan sesuai tujuan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Muhtarom (2022) dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang mengungkapkan integritas diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen.

#### ***Hipotesis 4: Integritas berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana***

#### **Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dan organisasinya dengan cara merefleksikan keyakinan yaitu, karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi. Konsep komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Pandangan ini dipertegas Colquitt *et al.* (2019) bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turnover*). Ini artinya, komitmen merupakan suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan

keberhasilan dan kesejahteraannya. Sejalan dengan hal itu Kaswan (2012) menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sementara itu, Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, Kaswan (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Maka untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang karyawan, sebuah organisasi harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Berdasarkan konsepsi pemikiran di atas, menarik untuk dilakukan analisis terkait dengan komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi itu sendiri menarik untuk diteliti karena hal ini berpengaruh pada kelangsungan perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Misnan *et al.* (2023), Herman & Kurniawan (2023), Muhtarom (2022), Rakhmanto *et al.* (2021), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang mengungkapkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### ***Hipotesis 5: Komitmen organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jember***

#### **Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Komitmen Organisasi**

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berperilaku seperti yang mereka inginkan (Nimran, 2004). Kepemimpinan lebih dari sekadar keterampilan dan keahlian. Kepemimpinan memiliki kualitas pribadi yang halus yang agak sulit untuk dilihat, tetapi sangat berpengaruh.

Robbins & Judge (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Oleh karena itu, kepemimpinan mengarah pada komitmen semua bawahan dan menanamkan kepercayaan besar pada pemimpin. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Luthans (2011) menemukan bahwa komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: (1) kemauan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) kemauan untuk melakukan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (3) keyakinan tertentu dan menerima nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari keterlibatan mereka yang tinggi dalam mencapai

tujuan organisasi (Priansa, 2014). Loyalitas karyawan dapat dilihat dari kesediaan mereka untuk terus berusaha menjadi bagian dari organisasi, dan keinginan kuat mereka untuk tetap berada di organisasi. Konsep komitmen organisasi berkorelasi dengan tingkat keterlibatan individu dalam organisasi tempat mereka bekerja dan minat mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Sedarmayanti (2016) menjelaskan pengertian kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Hasil penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. Peneliti tersebut adalah Sabil *et al.* (2021), Rakhmanto *et al.* (2021), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang mengungkapkan komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### ***Hipotesis 6: Komitmen organisasi berperan dalam memediasi kepemimpinan pada peningkatan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana***

#### **Hubungan Integritas terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Komitmen Organisasi**

Aspek integritas juga merupakan komponen penting dalam mempengaruhi kinerja, karena integritas berkaitan erat dengan komitmen. Orang yang gagal dalam berkomitmen menunjukkan lemahnya integritas dalam dirinya. Integritas adalah suatu pola pikir dan karakter yang sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku. Integritas diri berkaitan dengan sikap selalu mengedepankan tanggung jawab, kepercayaan, dan kesetiaan terhadap janji (Salwa *et al.*, 2018).

Komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai dengan keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi (Lotunani *et al.*, 2014). Peningkatan komitmen, kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja pegawai, oleh karena itu sangat diperlukan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk mendukung hal tersebut (Safrizal *et al.*, 2014).

Komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai dengan keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi (Lotunani *et al.*, 2014). Komitmen pegawai ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik akan bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya kinerja yang baik.

Pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai akan signifikan atau nyata dengan melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Sabil *et al.* (2021), Muhtarom (2022), dan Rakhmanto *et al.* (2021) menyimpulkan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara integritas terhadap kinerja organisasi.



***Hipotesis 7: Komitmen organisasi berperan dalam memediasi integritas pada peningkatan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana.***

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Kepemimpinan, Integritas, Komitmen Organisasi, dan Kinerja. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana, yakni 34 orang. Karena populasinya kurang dari 100, maka menurut Arikunto (2013), sebaiknya jumlah populasi dijadikan sampel semuanya, yakni 34 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan defenisi operasional variabel penelitian:

**Tabel 1 Definisi Operasional Variabel**

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Kepemimpinan (X1)  (Schermerhorn, 2013)	1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik (X1.1)	1) Memiliki strategi yang jelas dan realistis (X1.1.1) 2) Mampu berkomunikasi dengan baik kepada anggota (X1.1.2)
		2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan (X1.2)	3) Selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawainya (X1.2.1) 4) Selalu memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja (X1.2.2)
		3. Merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi (X1.3)	5) Selalu memberikan perhatian dan motivasi (X1.3.1) 6) Selalu mengajak para pegawainya untuk meningkatkan kompetensi (X1.3.2)
		4. Menjaga kekompakan anggota tim (X1.4)	7) Mampu mendorong para anggotanya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas (X1.4.1) 8) Mampu mengajak anggotanya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis (X1.4.2)
		5. Menghargai perbedaan dan keyakinan (X1.5)	9) Mampu menghargai setiap perbedaan pendapat (X1.5.1) 10) Selalu bisa mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan (X1.5.2)
2.	Integritas (X2)  (PermenPAN-RB No. 60)	1. Keyakinan Dasar (X2.1)	1) Pandangan bahwa Pegawai ASN bermanfaat bagi organisasi, masyarakat, bangsa dan negara (X2.1.1)

No.	Variabel	Indikator	Item
	Tahun 2020)		2) Bersyukur dan bangga berprofesi sebagai ASN (X2.1.2) 3) Selaras dengan kriteria Integritas pegawai ASN (X2.1.3) 4) Menjaga kehormatan/martabat (X2.1.4)
		2. Kekuatan Daya Nalar (X2.2)	5) Mampu untuk merencanakan perubahan (X2.2.1) 6) Mampu untuk proaktif dan antisipatif (X2.2.2) 7) Mampu untuk menjaga diri dari situasi benturan kepentingan (X2.2.3) 8) Mampu untuk melakukan introspeksi dan evaluasi diri (X2.2.4)
		3. Keberanian Moral (X2.3)	9) Mampu untuk mengenali (X2.3.1) 10) Mampu untuk berpihak atau memilih sikap sebagai pegawai ASN (X2.3.2) 11) Mampu untuk mengambil keputusan dengan memperhitungkan risiko (X2.3.3) 12) Mampu untuk mengendalikan rasa takut melalui pertimbangan resiko (X2.3.4)
3.	Komitmen Organisasi (Z)  (Allen & Meyer, 1990)	1. <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif) (Z1.1)	1) Merasa menjadi bagian dari organisasi (Z1.1.1) 2) Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga (Z1.1.2) 3) Merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Z1.1.3)
		2. <i>Continuence commitment</i> (komitmen berkelanjutan) (Z1.2)	4) Merasa sulit meninggalkan organisasi (Z1.2.1) 5) Merasa akan terlalu merugikan bila meninggalkan organisasi (Z1.2.2) 6) Merasa sulit mendapatkan pekerjaan lain (Z1.2.3)
		3. <i>Normative commitment</i>	7) Merasa masih ada tanggung jawab (Z1.3.1)

No.	Variabel	Indikator	Item
		(komitmen normatif) (Z1.3)	8) Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan (Z1.3.2) 9) Merasa belum memberikan kontribusi (Z1.3.3)
4.	Kinerja Pegawai (Y)  (PP No. 30 Tahun 2019)	1. Kuantitas (Y1.1)	1) Sesuai dengan target capaian (Y1.1.1) 2) Berusaha mencapai target (Y1.1.2)
		2. Kualitas (Y1.2)	3) Penuh perhitungan, cermat dan teliti (Y1.2.1) 4) Sesuai dengan yang diharapkan pimpinan (Y1.2.2)
		3. Waktu (Y1.3)	5) Diselesaikan sesuai dengan waktu (Y1.3.1) 6) Mempergunakan waktu semaksimal mungkin (Y1.3.2)
		4. Biaya (Y1.4)	7) Mencari alternatif pola kerja terbaik (Y1.4.1) 8) Mampu belajar dengan cepat (Y1.4.2)
		5. Orientasi pelayanan (Y1.5)	9) Bertingkah laku sopan dan ramah (Y1.5.1) 10) Ramah dalam berkomunikasi dengan masyarakat (Y1.5.2)
		6. Komitmen (Y1.6)	11) Mengutamakan kepentingan tugas pelayanan (Y1.6.1) 12) Selalu bekerja keras tanpa diminta (Y1.6.2)
		7. Inisiatif kerja (Y1.7)	13) Sanggup memikul tanggung jawab (Y1.7.1) 14) Mampu mengambil keputusan (Y1.7.2)
		8. Kerjasama (Y1.8)	15) Mendengarkan pendapat rekan kerja (Y1.8.1) 16) Dapat bekerjasama (Y1.8.2)
		9. Kepemimpinan (Y1.9)	17) Memberikan bimbingan kepada rekan kerja (Y1.9.1) 18) Menciptakan suasana kondusif (Y1.9.2)

Sumber: Schermerhorn (2013), PermenPAN-RB No. 60 Tahun 2020, Allen & Meyer (1990), Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 2 Karakteristik Responden**

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	24	70.59%
2	Wanita	10	29.41%
Jumlah		34	100%
Profil Usia			
1	< 30 tahun	5	14.71%
2	30 - 40 tahun	10	29.41%
3	41 - 50 tahun	15	44.12%
4	> 50 tahun	4	11.76%
Jumlah		34	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SLTA	10	29.41%
2	Sarjana (S1)	19	55.88%
3	Magister (S2)	5	14.71%
Jumlah		34	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	4	11.76%
2	5 - 10 tahun	10	29.41%
3	11 - 20 tahun	14	41.18%
4	> 20 tahun	6	17.65%
Jumlah		34	100%

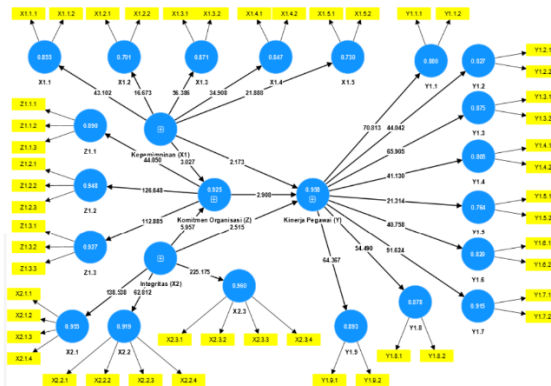
Sumber: Data diolah, 2023

### Deskripsi Variabel

1. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepemimpinan (X1) dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik” adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kepedulian kepada anggota dan lingkungan” adalah sebesar 3.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi” adalah sebesar 3.19, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - d. Nilai rata-rata skor untuk indikator “menjaga kekompakan anggota tim” adalah sebesar 3.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.

2. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Integritas (X2) dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “keyakinan dasar” adalah sebesar 3.29, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kekuatan daya nalar” adalah sebesar 3.30, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “keberanian moral” adalah sebesar 3.27, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang..
3. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Komitmen Organisasi (Z) dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “komitmen afektif” adalah sebesar 3.41, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “komitmen berkelanjutan” adalah sebesar 3.61, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “komitmen normatif” adalah sebesar 3.64 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kuantitas” adalah sebesar 3.58, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kualitas” adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “waktu” adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - d. Nilai rata-rata skor untuk indikator “biaya” adalah sebesar 3.28, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - e. Nilai rata-rata skor untuk indikator “orientasi pelayanan” adalah sebesar 3.72, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - f. Nilai rata-rata skor untuk indikator “komitmen” adalah sebesar 3.36, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
  - g. Nilai rata-rata skor untuk indikator “inisiatif kerja” adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - h. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kerjasama” adalah sebesar 3.77, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - i. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kepemimpinan” adalah sebesar 3.67, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2023

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.221	2.173	0.030	Hipotesis 1 diterima
2	Kepemimpinan (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.335	3.027	0.002	Hipotesis 2 diterima
3	Integritas (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.345	2.515	0.012	Hipotesis 3 diterima
4	Integritas (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.643	5.957	0.000	Hipotesis 4 ditolak
5	Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.433	2.908	0.004	Hipotesis 5 diterima
6	Kepemimpinan (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,211	2.037	0.046	Hipotesis 6 diterima
7	Integritas (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,357	2.776	0.006	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan adalah sebesar 3.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam menginspirasi anggota untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting, tergolong sedang. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.54, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit

sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Zuama *et al.* (2023), Wardhani & Annisa (2023), Rakhmanto *et al.* (2021), dan Suriadi *et al.* (2018) yang menyebutkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin (*leader*) yang efektif serta dapat mempengaruhi perilaku karyawannya, agar mengikuti seluruh arahan yang diberikan. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Di setiap organisasi pasti ada pemimpin dan dipimpin. Pemimpin harus berhubungan baik dengan siapa saja yang dipimpinnya. Pemimpin harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin pun bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang ia jalankan. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab, namun sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya

Menurut Susanto & Koesnadi (2003), pemimpin adalah orang yang ditetapkan untuk membawa organisasi mencapai cita-citanya melalui mekanisme yang dirasakan paling efektif dan menurut Kartono (2016), pemimpin berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk bersamasama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian suatu maksud ataupun tujuan berjalan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Peran kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap tercapainya kinerja pegawai (Handoko, 2017). Kinerja pegawai sangat signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Dalam hubungan pimpinan dengan bawahannya, kesesuaian kepemimpinan yang dibawa oleh pemimpin dengan apa yang menjadi harapan pegawai tentu akan menimbulkan dampak positif pada diri para pegawai yaitu pegawai akan bekerja lebih baik.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan adalah sebesar 3.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam menginspirasi anggota untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.55, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, dan memiliki implikasi

terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa kepemimpinan berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Eka (2018), Tumbelaka *et al.* (2019), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang menyebutkan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi merupakan cermin dari keefektifan seorang pemimpin. Sedangkan pegawai atau bawahan menilai keefektifan pemimpin dari sudut pandang kepuasan yang mereka rasakan selama pengalaman kerja secara menyeluruh.

di dalam menumbuhkan komitmen diperlukannya peran seorang pemimpin pada perusahaan tersebut, pemimpin diharapkan mampu menjadikan dirinya sebagai panutan bawahannya sehingga bawahannya bisa bekerja seperti yang diharapkan perusahaan sehingga bisa menjadi lebih efektif dan efisien. Pemimpin yang efektif merupakan salah satu syarat yang paling utama dalam menjalankan suatu perusahaan, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang bisa mempengaruhi bawahannya untuk tetap fokus dan mempunyai optimisme yang tinggi serta memiliki kepercayaan diri sehingga bisa fokus terhadap tujuan serta komitmen perusahaan (Muafi, 2010).

### **Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Integritas adalah sebesar 3.29, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.54, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa integritas berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Jayanti & Syamsir (2019), Soelistya *et al.* (2021), Muhtarom (2022), dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang menyimpulkan integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai menjadi faktor fundamental bagi kemajuan sebuah institusi ataupun organisasi, sebab dengan adanya kinerja karyawan yang baik maka organisasi itu mampu menjaga eksistensinya serta mendukung kesuksesan dalam meraih tujuan yang diharapkan. Abdullah (2014) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yang merupakan hasil dari



implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu aspek penting yang menjadi perhatian bagi instansi pemerintah dalam menciptakan kinerja yang baik yaitu aspek integritas, dimana integritas ini merupakan komponen penting dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Integritas menurut Yuni (2019) merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi lembaga/organisasi dalam menguji semua keputusannya. Sehingga dapat dipahami bahwa integritas yang melekat pada diri pegawai akan tercermin pada kinerja organisasi yang optimal.

### **Pengaruh Integritas terhadap Komitmen Organisasi**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Integritas adalah sebesar 3.29, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.55, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa integritas berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jember. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Muhtarom (2022) dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang mengungkapkan integritas diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen.

Integritas pegawai adalah fondasi untuk membangun kinerja dan prestasi organisasi terbaik. Integritas menghasilkan perilaku kerja yang jujur, bertanggung jawab, disiplin, etis, terpercaya, rajin, tekun, andal, dan melayani organisasi dengan sepenuh hati. Integritas adalah sebuah nilai yang harus dijadikan fondasi untuk semua perilaku kerja, agar pekerjaan yang dikerjakan itu berkualitas tinggi dan sesuai tujuan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Leroy *et al.* (2011) integritas perilaku pemimpin secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi dan kinerja organisasi

Pegawai dengan integritas selalu sadar untuk membangun hubungan kerja yang produktif dengan rekan kerja, atasan, bawahan, pelanggan, dan stakeholder lainnya. Mereka tampil dengan jujur dan dapat dipercaya untuk menjalankan misi organisasi secara profesional. Integritas di dalam perilaku kerja memudahkan mereka untuk terhubung dalam kolaborasi dan koordinasi kerja, yang bersumber dari keikhlasan dan ketulusan di dalam melayani organisasi (Rakhmanto *et al.*, 2021).

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.55, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, dan

memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.54, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa komitmen organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jember. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sabil *et al.* (2021), Purba & Prasetyo (2020), Misnan *et al.* (2023), Herman & Kurniawan (2023), Muhtarom (2022), Rakhmanto *et al.* (2021), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang mengungkapkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan (Pane & Fatmawati, 2017).

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas yang tinggi (Luthans, 2011). Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya (Greenberg & Baron, 2010).

Sebaliknya, komitmen karyawan yang rendah memiliki dampak negatif. Setiap organisasi akan mengalami dampak kesulitan jika komitmen karyawannya rendah. Karyawan dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar organisasi (Riady, 2003). Selain itu karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah dapat menciptakan suasana tegang dan memicu konflik (Smither, 1998).

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Komitmen Organisasi**

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan adalah sebesar 3.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam menginspirasi anggota untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.55, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.54, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan komitmen organisasi berperan dalam memediasi kepemimpinan pada peningkatan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jember.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sabil *et al.* (2021), Rakhmanto *et al.* (2021), Suriadi *et al.* (2018), dan Dewi *et al.* (2019) yang menyatakan komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Komitmen Organisasi tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien  $a \neq 0$ ;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien  $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien  $b \neq 0$ . Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga ( $c'$ ) dibandingkan pada persamaan kedua ( $c$ ).

Untuk mengujinya, koefisien  $a$  dan  $b$  yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun  $c$  tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien  $c$  tidak signifikan ( $c = 0$ ) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien  $c'$  berkurang namun tetap signifikan ( $c' \neq 0$ ) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Komitmen Organisasi berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) atas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Kepemimpinan ke Komitmen Organisasi signifikan, hubungan Komitmen Organisasi ke Kinerja Pegawai signifikan, dan hubungan langsung Kepemimpinan ke Kinerja Pegawai juga signifikan.

### **Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Komitmen Organisasi**

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Integritas adalah sebesar 3.29, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.55, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai

rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.54, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan komitmen organisasi berperan dalam memediasi integritas pada peningkatan kinerja pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jember. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sabil *et al.* (2021), Muhtarom (2022), dan Rakhmanto *et al.* (2021) yang menyatakan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara integritas terhadap kinerja organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Komitmen Organisasi tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien  $a \neq 0$ ;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien  $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien  $b \neq 0$ . Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga ( $c'$ ) dibandingkan pada persamaan kedua ( $c$ ).

Untuk mengujinya, koefisien  $a$  dan  $b$  yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun  $c$  tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien  $c$  tidak signifikan ( $c = 0$ ) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien  $c'$  berkurang namun tetap signifikan ( $c' \neq 0$ ) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Komitmen Organisasi berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) atas pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Integritas ke Komitmen Organisasi signifikan, hubungan Komitmen Organisasi ke Kinerja Pegawai signifikan, dan hubungan langsung Integritas ke Kinerja Pegawai juga signifikan.

### **Implikasi Praktis**

Hasil analisis terhadap peran mediasi komitmen organisasi menunjukkan adanya mediasi sebagian (*partial mediation*). Dengan kata lain, komitmen organisasi tidak mampu memediasi sepenuhnya (*full mediation*). Untuk itu perlunya bagi organisasi untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi pegawainya.

Komitmen merupakan kepercayaan dan penerimaan seseorang terhadap organisasi

untuk bertahan dan setia terhadap kepentingan organisasi sehingga membentuk loyalitas yang tinggi dalam memelihara keanggotaannya. Komitmen ini wajib dimiliki oleh setiap anggota organisasi atau seseorang yang bekerja dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan dari perusahaan maupun suatu organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya komitmen dari setiap anggotanya. Setiap anggota organisasi yang memiliki komitmen akan menjadi lebih tanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan bekerja secara optimal, mencurahkan pikiran, tenaga, waktu hanya untuk pekerjaan sehingga apa yang dikerjakan dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi ataupun perusahaan tersebut.

Komitmen berlaku bagi setiap anggota organisasi, perusahaan, tanpa terkecuali harus dimiliki bagi mereka yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan seseorang yang bekerja pada pemerintah atau negara. Dalam setiap unit organisasi pemerintah kedudukan dan peranan PNS sangatlah menentukan, sebab PNS merupakan sakaguru pemerintahan dalam melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan, pengayoman, pemberdayaan, pembangunan, pengawasan dan pendampingan.

Komitmen merupakan fungsi dari hati dan pikiran. Komitmen mencakup perhatian dan keterlibatan total dari seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Sudah menjadi rahasia umum bahwa pemerintah sulit mendapatkan komitmen dari para pegawainya sehingga menjadi problem organisasi pemerintah itu sendiri. Indikasi melemahnya komitmen dan kepatuhan PNS antara lain adalah banyak PNS yang mulai tidak patuh pada atasannya seperti sering tidak masuk kerja dengan alasan yang macam-macam, mulai dari sakit, melayat, menghadiri undangan perkawinan, atau sekedar keluar kantor untuk mencari makan atau belanja. Jika dia masuk kantor, itupun sekedar memenuhi absensi, utamanya kewajiban apel pagi, dan setelah itu sibuk menghindari pekerjaan yang diberikan atasan dengan berbagai alasan.

Mowday *et al.* (1982) menyatakan karyawan atau pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Dari hasil analisis deskriptif diketahui variabel kepemimpinan mempunyai skor terendah, yaitu sebesar 3.18. Sedangkan indikator yang memiliki skor terendah pada variabel kepemimpinan adalah "menjaga kekompakan anggota tim", yaitu sebesar 3.02. Untuk itu dalam mencapai keharmonisan dan penyatuan yang solid, masing-masing individu memiliki tanggung jawab yang sama. Jika muncul suatu pertentangan, perbedaan, dan perdebatan semua harus terlibat dalam proses penyatuan tersebut. Hanya saja tentu ada satu orang atau pimpinan organisasi yang akan membuat keputusan berdasarkan saran dan pendapat dari seluruh anggota.
2. Peneliti melakukan penelitian hanya pada pegawai Bappeda Litbang Kabupaten Jembrana, sehingga tidak dapat digeneralisasi.
3. Terdapat keterbatasan waktu, serta sumber daya sehingga penelitian tidak dapat dilaksanakan secara lebih mendalam.
4. Penelitian ini hanya membahas empat variabel, yaitu Kepemimpinan, Integritas, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai tanpa menurunkan sub variabel yang dimiliki masing-masing variabel tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Abdullah, B. (2006). *Budaya Kerja Perbankan*, Jakarta: LP3ES.
- [3] Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- [4] Agha, N. C., Nwekpa, K. C., & Eze, O. R. (2017). Impact of Ethical Leadership on Employee Commitment in Nigeria: A Study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR)*, 12(1), 220-214.
- [5] Agoes, S. (2012). *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- [7] Amann, W., & Stachowicz-Stanusch, A. (2013). *Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management*. UK: Palgrave Macmillan.
- [8] Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kepemimpinan*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- [9] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [10] Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- [11] Az-Zahra, R. S. A., Jaelani, A., & Nursi, M. (2021). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Integritas Karyawan Terhadap Pencegahan Kecurangan (Fraud) Pada PT. Bank KEB Hana Indonesia Wilayah Jakarta. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin (ABDI Jurnal)*, 2(2), 130-137.
- [12] Awanis binti A Rahim, Nurul Aisyah, Khatijah binti Omar, Siti Nor Adawiyah Azzahra binti Kamaruddin. Integrity and employee job performance. *Journal of Critical Reviews*, ISSN- 2394-5125 Vol 7, Issue 16, 2020
- [13] Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [14] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [15] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [16] Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- [17] Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 7<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [18] Dewi, S., Syaifuddin, D. T., & Adam, B. (2019). The Role of Organizational Commitment as Mediation of The Influence of Organizational Culture and Leadership on Employees' Performance in Provincial Food Security Agency of Southeast Sulawesi, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 12(96), 116-125.
- [19] Djohan. (2018). *6 Pilar Manajemen Perubahan*. Cetakan Kedua. Malang: Media Nusa Creative.

- [20] Eisingerich, A. B., & Rubera, G. (2010). Drivers of Brand Commitment: A Cross-. National Investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 64-79.
- [21] Eka, P. D. (2018). The Effect of Leadership and Motivation on Organizational Commitment at PT. Indo Perkasa Indonesia in Tangerang. *Pinisi Discretion Review*, 1(2), 73-80.
- [22] Endro, G. (2017). Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 3(1), 131-152.
- [23] Farida, S. I., Zulkarnaen, I., & Hidayat, A. (2022). The Influence of Leadership and Work Motivation on Employee Performance in the Non-Medical Section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 3(3), 163-175.
- [24] Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328.
- [25] George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [26] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [27] Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- [28] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [29] Greenberg, J., & Baron, R. A. (2010). *Behavior in Organizations*. 10<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [30] Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11<sup>th</sup> Edition. USA: South Western.
- [31] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [32] Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [33] Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Bumi Aksara.
- [34] Herman, S., & Kurniawan, J. (2023). The Effect of Work Environment, Organizational Commitment and Compensation on Employee Performance at Aisyiyah St. Khadijah, Pinrang District. *Economic and Business Journal (ECBIS)*, 1(2), 103-112.
- [35] Hermanto, P., & Herawati, N. (2019). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Sejahtera Abadi di Karanganyar. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 6(1), 134-141.
- [36] Jayanti, N. P., & Syamsir. (2019). The Influence of Integrity on Employee Performance in Koto Tengah Subdistrict, Padang. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 125, 130-137.
- [37] Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Cetakan Keduapuluhsatu. Jakarta: Rajawali Pers.
- [38] Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [39] Kemendikbud. (2017). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun

- 2016, tentang Standar Proses.
- [40] Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- [41] Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2011). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264.
- [42] Lotunani, A., Idrus, E., Afnan., dan Setiawan, M. (2014). The effect of competence on commitment, performance and satisfaction with reward as a moderating variable (a study on designing work plans in kendari city government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 18-25.
- [43] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [44] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [45] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [46] Mardalis. 2008. *Metodologi Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [47] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. 12<sup>th</sup> Edition. USA: Thomson South-Western.
- [48] Mayasari, I., Wiadi, I., Maharani, A., & Pramono, S. R. (2012). Penerapan Nilai Integritas dan Perspektif Gender dalam Perilaku Beretika. *Jurnal KINERJA*, 16(2), 153-179.
- [49] Miner, J. B. (1980). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House.
- [50] Misnan., Sutawa., Mala, I. W., & Sugiyanto, L. (2023). The Effect of Organizational Commitment on Employee Performance with Workability as an Intervening Variable. *JWS: Journal of World Science*, 2(2), 232-242.
- [51] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, California: Academic Press.
- [52] Muafi. (2010). Pengaruh Strategic Human Capital terhadap Kinerja. *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBPS)*, 6(2), 217-229.
- [53] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [54] Muhtarom. (2022). The Mediating Role of Task Commitments on The Influence of Leaders' Integrity on Job Performance: Study at Tax Office in South Tangerang City. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 357-366.
- [55] Mulyadi. (2002). *Auditing*. Edisi Keenam. Jakarta: Salemba Empat.
- [56] Nimran, U. (2004). *Organizational Behavior*. Third Printing, Surabaya: Citra Media, Surabaya.
- [57] Nowack, K. (2004). *Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace*. Working Paper, Consulting Tools Inc.
- [58] Pane, S. G., & Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 2(3), 67-79.



- [59] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2020 Tentang Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- [60] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [61] Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [62] Purba, C. B., & Prasetyo, H. (2020). How is the Impact of Employee Performance Influenced by Organizational Commitment, Integrity and Leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1-10.
- [63] Rachmawati, R., Putri, D. L. P., & Rohmaniyah. (2022). The Effect of Accounting Information Systems Application on Employee Performance with Employee Integrity as a Moderating Variable: Evidence from Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 102-109.
- [64] Rakhmanto, B., Masyhudzulhak., & Saluy, A. B. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas terhadap Kinerja Organisasi dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Komisi Pemberantasan Korupsi). *Jurnal Indikator*, 5(3), 1-16.
- [65] Redjeki, D. P. S., & Herdiansyah, J. (2013). Memahami Sebuah Konsep Integritas. *Jurnal Pelopor Pendidikan STIE Semarang*, 5(3), 1-14.
- [66] Rivai, V., Hadad, M. D., & Ramly, H. M. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- [67] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. 16<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [68] Sabil, S., Hakim, L., Martias, A., et al. (2021). How Leadership and Integrity Affect Employee Performance with Organizational Commitment. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(5), 164-172.
- [69] Safrizal., Musnadi, S., & Chan, S. (2014). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 44-53.
- [70] Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 58-67.
- [71] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [72] Schermerhorn, J. R. (2013). *Management*. 12<sup>th</sup> Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [73] Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Revika Aditama.
- [74] Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- [75] Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Edisi IV. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [76] Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- 
- [77] Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. 3<sup>rd</sup> Edition. New York: Longman.
- [78] Soelistya, D., Warindra, A. S., Rosyihudin, M., & Nugroho, M. I. H. (2021). The Effect of Integrity and Work Discipline on Employee Engagement: Motivation as an Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(4), 8270-8286.
- [79] Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*. 36(2), pp. 111-147.
- [80] Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [81] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [82] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [83] Sukmawati, S., Palisuri, P., Ruslan, M., & Nur, I. (2022). The Effect of Organizational Commitment, Interpersonal Communication, and Motivation on Employee Satisfaction and Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1), 1-13.
- [84] Sunarto. (2003). *Auditing*. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Panduan.
- [85] Suriadi., Gani, M. U., Hamzah, M. N., & Arifin, Z. (2018). The mediating role of organizational commitment of job performance: The Impacts of Leadership, job competency and organizational culture. *Archives of Business Research*, 6(11), 61-72.
- [86] Susanto A. B., & Koesnadi, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- [87] Tasmara, T. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- [88] Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen*. Edisi Revisi. Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara.
- [89] Thoah, M. (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo. Persada.
- [90] Tumbelaka, S. S. X., Lembong, H. S., & Langie, J. (2019). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment (Studied in PT. PLN Control and Power Plant Unit Minahasa). *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 2(2), 176-187.
- [91] Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5-40.
- [92] Van Dyne, L. N. A., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- [93] Wardhani, D. P., & Annisa, N. N. (2023). The Role of Leadership and Work Discipline in Influence Employee Performance. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS)*, 3(2), 316-322.
- [94] Wetik, S. W., Dammar, B., & Tamsah, H. (2018). Analisis Pengaruh Komitmen dan Integritas Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kota Manado. *YUME: Journal of Management*, 1(3), 137-151.
- [95] Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: Raja Grafindo Persada.
- [96] Wicaksono, P. B., & Muafi. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment in Mediating Organizational

- Cynicism. *JBMP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, 7(2), 203-218.
- [97] Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [98] Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- [99] Wurangian. (2012). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- [100] Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [101] Yolanda, N. M., & Syamsir, S. (2020). Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Kota Padang. *Jurnal Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan*, 3(1), 70-77.
- [102] Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8<sup>th</sup> Edition. New England: Pearson.
- [103] Yuni, K. C. (2019). Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Integritas, Motivasi Dan Disiplin Kerja pada PD. BKK karanganyar. *Naskah Publikasi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- [104] Yustiono, E. (2004). Reformulasi Sistem Penilaian Kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 1(1), 59-75.
- [105] Yusuf, F. R. (2021). Pengaruh Integritas dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasamarga Tollroad Operator Cabang Surabaya - Gempol Wilayah Dupak Raya Surabaya. *Gema Ekonomi: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 10(1), 96-102.
- [106] Zainuddin, Mohamed Abdulaziz & Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan. (2020). Leadership styles and organizational commitment among managers in Bahrain. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, Vol. 4, No. 10; 2020, ISSN: 2456-7760.
- [107] Zuama, M., Sudiarditha, I. K. R., & Wolor, C. W. (2023). Leadership Determination and Training Effectiveness on Employee Performance Through Work Motivation Mediation. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 8(1), 113-127.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN