

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI PEGAWAI DAN
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI KANTOR BEA CUKAI KUDUS**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, EMPLOYEE COMPETENCY AND
COMMUNICATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A VARIABLE
INTERVENING AT HOLY CUSTOMS OFFICE***

Taswito¹, Kertati Sumekar², Mamik Indaryani³

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus^{1,2,3}

E-mail: taswito@gmail.com

ABSTRACT

This research analyzes the influence of leadership, employee competency and communication on employee performance through organizational commitment as an intervening variable at the Kudus Customs Office. The research sample was 84 respondents. Sources and types of data include primary data and secondary data. Data analysis consists of validity testing consisting of Confirmatory Factor Analysis (CFA), Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), Discriminant Validity and reliability test. Next is quantitative analysis using Partial Least Square (PLS). The results of the analysis show that there is a positive and significant influence of leadership on employee organizational commitment. There is a positive and significant influence of employee competence on employee organizational commitment, there is a positive and significant influence of communication on employee organizational commitment, there is a positive and significant influence of leadership on employee performance. There is a positive and significant influence of competence on employee performance. There is a positive and significant influence of communication on employee performance. There is a positive and significant influence of organizational commitment on employee performance.

Keywords : Leadership, Employee Competency, Communication, Organizational Commitment, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Kantor Bea Cukai Kudus. Sampel penelitian sebanyak 84 responden. Sumber dan jenis data berupa data primer dan data sekunder. Analisis data terdiri dari pengujian validitas terdiri dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Discriminant Validity* dan uji reliabilitas Selanjutnya analisis kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap komitmen organisasi pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai, Komunikasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seorang

karyawan atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setiap organisasi pasti ada pemimpin dan

dipimpin. Pemimpin harus berhubungan baik dengan siapa saja yang dipimpinnya. Kepemimpinan harus membawa pengaruh yang baik dan menghasilkan hal yang baik pula. Tapi kenyataannya terkadang kepemimpinan membawa pengaruh buruk dan dampak yang kurang baik (Yuliana, 2022). Pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab atas tercapai atau tidak tercapainya kinerja organisasi. Nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat dengan NKO adalah nilai keseluruhan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Sedangkan Indeks Kinerja Utama yang selanjutnya disebut IKU adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis atau kinerja. Salah satu IKU pejabat administrator (Pimpinan) kantor Bea Cukai Kudus adalah Indeks Efektivitas Pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) oleh Pejabat Administrator (Pimpinan) yang merupakan instrumen penilaian untuk mengukur keaktifan Pejabat Administrator dalam melakukan komunikasi internal melalui FGD dan pemberian arahan baik yang bersifat strategis maupun bersifat operasional sehingga tata kelola unit kerja menjadi lebih optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu parameter untuk mengukur keefektifan penyelenggaraan FGD Pimpinan adalah dengan melaksanakan kuesioner (*feedback*) dari peserta (bawahan).

Adapun nilai dari IKU kepemimpinan dari tahun 2020 sampai dengan 2022 Bea Cukai Kudus besarnya selalu berubah-ubah. Pada tahun 2020, IKU ini meraih nilai yang cukup besar yaitu sebesar 118,50%, nilai ini merupakan nilai tertinggi selama 3 (tiga) tahun terakhir, sedangkan pada tahun 2021 nilai IKU ini justru menurun dengan tajam yaitu menjadi 109,33%,

penurunan nilai tahun 2021 ini cukup signifikan yaitu sebesar 9,17%. Penurunan nilai ini bisa diartikan bahwa kontribusi/feedback dari pegawai kurang maksimal dan kurang antusias dalam mengikuti kegiatan FGD ini. Kelesuan dan kurang antusiasnya pegawai dalam mengikuti kegiatan FGD ini bisa ditafsirkan bahwa pegawai kurang berkomitmen terhadap organisasi yang membesarkannya. Hal ini mengakibatkan visi misi yang disampaikan oleh pimpinan tidak tersampaikan secara maksimal. hal tersebut menjadi salah satu faktor menurunnya nilai kinerja pada kantor Bea Cukai Kudus. Pada tahun berikutnya yaitu pada tahun 2022 nilai IKU mulai beranjak naik yaitu dari angka 109,33% menjadi 109,93%, kenaikan yang dialami pada tahun 2022 hanya sekitar 0,60% dari tahun sebelumnya, meskipun mengalami kenaikan akan tetapi nilai tersebut belum bisa mengimbangi penurunan pada tahun sebelumnya yang mencapai 9,17%. Pimpinan harus berfikir keras untuk menemukan solusi dan terobosan agar nilai IKU ini bisa naik lagi bahkan bisa lebih besar dari capaian IKU pada tahun 2020.

Fauzan et al (2023) menyatakan untuk meningkatkan kinerja pegawai harus memperhatikan kompetensi pegawainya dengan tujuan agar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu bekerja tercapai dengan maksimal, akan tetapi realitanya masih ada hasil pekerjaan yang kurang optimal karena kurangnya motivasi pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pegawai juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat didalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja pegawai dalam jangka panjang.

Berdasarkan Survei kompetensi pegawai, terdapat penurunan kepercayaan terhadap kompetensi/keahlian pegawai

di Bea Cukai Kudus dari tahun 2021 ke tahun 2023. Penurunan kepercayaan terhadap kompetensi atau keahlian pegawai di Bea Cukai Kudus bisa menjadi masalah serius yang mempengaruhi kinerja dan efisiensi organisasi. Survei Kompetensi dilaksanakan oleh Bea Cukai Kudus setiap satu tahun sekali, survei dilakukan dengan cara melakukan kuesioner ke pengguna jasa dengan memberi beberapa pertanyaan.

Rosepa & Kurnia (2023) menyatakan komunikasi merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi mencapai tujuannya. Komunikasi secara sederhana merupakan proses pengiriman informasi dua arah, hal tersebut sebagai proses pengiriman dan penerimaan informasi dengan hasil akhir diantaranya keduanya. Istilah *komunikasi* dapat diartikan sebagai proses atau tindakan bertukar, mengungkapkan atau mentransmisikan informasi dan ide melalui tulisan, ucapan, dan gerak tubuh.

Keefektifan komunikasi akan berjalan dengan baik apabila sama-sama memahami maksud dari informasi komunikasi tersebut. Komunikasi antara atasan kepada bawahan harus memiliki kemaknaan yang saling dimengerti satu sama lainnya agar terjadi harmonisasi komunikasi organisasi begitupun dengan sebaliknya. Komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, efektivitas kerja, kinerja pegawai dan organisasi. Indeks efektivitas komunikasi dan edukasi pada kantor Bea Cukai Kudus besarnya fluktuatif dari tahun ke tahun, besaran capaian IKU ini pada tahun 2021 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 3,55%, naik dari angka 108,60% pada tahun 2020 ke angka 112,15% di tahun 2021. Kenaikan ini merupakan kabar baik untuk kantor

Bea Cukai Kudus karena dengan naiknya IKU ini predikat nilai kantor juga ikut naik. Nilai IKU dipandang bagus dan berkualitas jika mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, Akan tetapi pada tahun 2022 indeks efektivitas komunikasi dan edukasi justru menurun sebesar -2,09% dari 112,15% menjadi 110,06%. Penurunan ini cukup membuat gelisah pimpinan dan pegawai di kantor Bea Cukai Kudus karena Pimpinan pusat bea cukai pasti akan memandang buruk terhadap penurunan nilai IKU ini. Dengan penurunan nilai IKU ini, Pimpinan pusat menilai bahwa ada masalah komunikasi dan edukasi pada kantor Bea Cukai Kudus. Menurunnya nilai Indeks ini bisa diartikan bahwa komunikasi antar pegawai kurang maksimal atau kurang *intens*. Kurangnya komunikasi dan edukasi bisa mengakibatkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan. Tugas/pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat menjadi lama dan tertunda karena kurangnya komunikasi dan edukasi pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi, dimana pegawai yang menanamkan komitmen terhadap organisasi atau instansinya senantiasa berkeinginan untuk melibatkan diri secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga sangat relevan dan sinkron dengan peningkatan kinerja pegawai.

Salah satu indikator dari komitmen organisasi adalah adanya rasa bangga dan cinta menjadi anggota di organisasi. Salah satu pembuktian dari rasa bangga tersebut adalah dengan menghadiri setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi/intansi. Jumlah kehadiran pegawai Kantor Bea Cukai Kudus dalam mengikuti kegiatan organisasi dari tahun ke tahun menunjukkan penurunan. Hal ini

menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun semakin hilang rasa bangganya dan cintanya pegawai terhadap organisasi. Menurunnya komitmen pegawai terhadap organisasi dapat diterjemahkan bahwa semangat pegawai dalam mencapai tujuan organisasi juga ikut menurun. Seperti yang diketahui bahwa salah satu tujuan dari organisasi adalah menaikkan kinerjanya setiap tahun. Jadi bisa disimpulkan bahwa salah satu penyebab rendahnya atau turunnya nilai

kinerja adalah kurangnya komitmen organisasi terhadap organisasi.

Hasil nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. terjadi penurunan nilai NKO pada tahun 2021 yaitu turun sebesar 0,29% (Tabel 2).

Tabel 1. Pembagian Kriteria Nilai NKO berdasarkan keputusan Kantor Pusat Bea Cukai

Nilai	Kriteria
≤ 50	Sangat Kurang
$51 \leq \text{NKO} \leq 70$,	Kurang
$71 \leq \text{NKO} \leq 90$	Butuh Perbaikan
$91 \leq \text{NKO} \leq 100$	Baik
> 100	Baik Sekali

Tabel 2. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kantor Bea Cukai Kudus

Tahun	Nilai Nko	Keterangan
2020	113,35%	BAIK SEKALI
2021	113,05%	BAIK SEKALI
2022	113,27%	BAIK SEKALI

Sumber: Kantor Bea Cukai Kudus, 2023

Nilai Kinerja Organisasi (NKO) kantor Bea Cukai Kudus berbeda-beda selama 3 (tiga) tahun terakhir. Selain itu tren NKO dari tahun ke tahun juga tidak stabil, kadang naik terkadang turun. Pada tahun 2020 ke tahun 2021 terjadi penurunan NKO sebesar 0,30%, yaitu dari angka 113,35% turun menjadi 113,05% pada tahun 2021. Sedangkan NKO kantor Bea Cukai Kudus pada tahun 2022 sedikit naik dibandingkan dengan tahun 2021. NKO mengalami kenaikan sebesar 0,22%, hasil ini didapatkan dengan membandingkan NKO tahun 2022 sebesar 113,27% dikurangi NKO tahun 2021 sebesar 113,05%. Meskipun terjadi kenaikan pada tahun 2022 akan tetapi nilai

tersebut masih lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai kinerja organisasi yang didapatkan pada tahun 2020. Tentu banyak sekali faktor yang mempengaruhi penurunan ini, faktor bisa datang dari eksternal maupun internal instansi. Selain kepemimpinan beberapa faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja di Bea Cukai Kudus seperti yang telah disebutkan diatas adalah kompetensi pegawai yang kurang maksimal, komunikasi antar pegawai yang kurang *intens*, dan juga komitmen organisasi yang semakin menurun terhadap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh instansi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan berdasarkan tingkat penjelasan. Ini adalah jenis penelitian asosiatif atau penelitian yang mengevaluasi pengaruh antar variabel. Penelitian ini mengkaji kinerja pegawai, variabel kinerja pegawai, kompetensi pegawai, dan komunikasi dengan variabel endogen yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Studi ini dilakukan di Kantor Bea Cukai Kudus selama tiga bulan setelah judul disetujui. Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan Kantor Bea Cukai Kudus, yang berjumlah 107 orang. Jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 responden.

Teknik sampel yang digunakan adalah sampel probabilitas, juga dikenal sebagai teknik sampel acak sederhana, mengumpulkan 84 responden (Sugiyono, 2019:85). Teknik pengambilan sampel acak ini menggunakan kaidah peluang dalam proses pengambilan sampel dan dilakukan dengan cara yang sederhana, yaitu dengan mengundi nama responden. Setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel terpilih melalui proses pengundian.

Jenis kuesioner tertutup digunakan untuk mengumpulkan data tentang indikator konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2019:96). Dengan

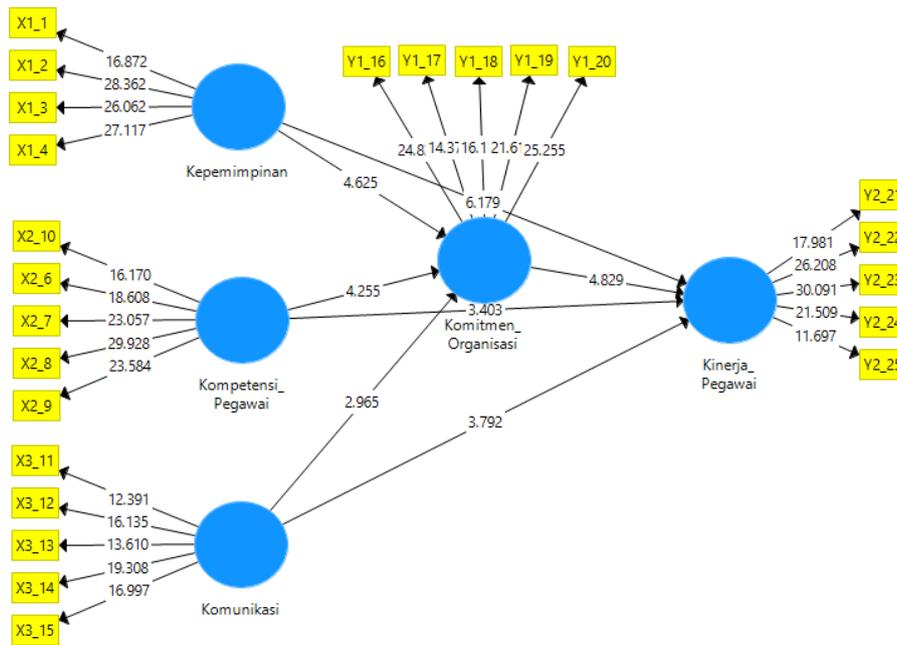
menggunakan metode konvensional, kami menyebarkan kuesioner yang dicetak (hardcopy) kepada responden yang telah dipilih sebagai sampel. Ini memudahkan responden untuk mengisi kuesioner karena mereka hanya dapat mencentang jawaban yang sudah ada di lembar kuesioner, tanpa menggunakan aplikasi atau perangkat tambahan.

Data primer dan sekunder adalah jenis data yang digunakan untuk menunjukkan hubungan antar variabel yang dapat dihipotesakan. Data primer adalah data langsung yang diperoleh dari kuisisioner tentang variabel kepemimpinan, kompetensi dan komunikasi staf, kinerja staf, dan komitmen organisasi. Data sekunder berasal dari jurnal akademik, survei pengguna jasa, nilai kinerja organisasi, data kehadiran, dan sumber data lainnya yang terkait dengan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tahap evaluasi model struktural (inner model) terdiri dari uji kebaikan model (*model fit*) dan uji hipotesis. Uji kebaikan model dilakukan dengan memerhatikan nilai *R-square* (R²). Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan memerhatikan nilai signifikansi dari pengaruh antar variabel (*direct* dan *indirect effects*).



Gambar 1. Hasil Proses *Bootstrapping*
 Sumber: Output SmartPLS (2024)

Uji Keباikannya Model (Model Fit)

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,397X_1 + 0,394X_2 + 0,208X_3$$

Adjusted R² = 0,572

$$Y_2 = 0,385X_1 + 0,223X_2 + 0,226X_3 + 0,330Y_1$$

Adjusted R² = 0,811

Persamaan 1 (Komitmen Organisasi sebagai Variabel Endogen)

1. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,397 menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi sebesar 0,397.
2. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,394 menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berdampak pada peningkatan komitmen organisasi sebesar 0,394.
3. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,208 menunjukkan bahwa komunikasi berdampak pada peningkatan komitmen organisasi sebesar 0,208.

Persamaan 2 (Kinerja Pegawai sebagai Variabel Endogen)

1. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,385 menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,385.
2. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,223 menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berdampak pada peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,223.
3. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,226 menunjukkan bahwa komunikasi berdampak pada peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,226.
4. Nilai *standardized estimate* regresi sebesar 0,330 menunjukkan bahwa komitmen organisasi berdampak pada peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,330.

Nilai *square multiple correlation* yang dalam statistik dikenal dengan R² dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah

- 0,572 Nilai ini mengindikasikan bahwa 57,2% dari variasi nilai komitmen organisasi ditentukan oleh variasi nilai variabel kepemimpinan, kompetensi pegawai, dan komunikasi. Sedangkan persentase yang tersisa sebesar 42,8% dijelaskan oleh variabel lain yang berada di luar model penelitian ini.
2. Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,811. Nilai ini mengindikasikan bahwa 81,1% dari variasi nilai kinerja pegawai ditentukan oleh variasi nilai

variabel kepemimpinan, kompetensi pegawai, komunikasi, dan komitmen organisasi. Sedangkan persentase yang tersisa sebesar 18,9% dijelaskan oleh variabel lain yang berada di luar model penelitian ini.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu pengaruh kausalitas.

Tabel 3. *Regression Weights*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan->Komitmen_organisasi	0,397	0,394	0,086	4,625	0,000
Kompetensi_Pegawai->Komitmen_organisasi	0,394	0,395	0,093	4,255	0,000
Komunikasi->Komitmen_organisasi	0,208	0,211	0,070	2,965	0,003
Kepemimpinan ->Kinerja_Pegawai	0,385	0,386	0,062	6,179	0,000
Kompetensi_Pegawai->Kinerja_Pegawai	0,223	0,216	0,065	3,403	0,001
Komunikasi->Kinerja_Pegawai	0,226	0,229	0,060	3,792	0,000
Komitmen_organisasi->Kinerja_Pegawai	0,330	0,328	0,068	4,829	0,000

Sumber : Hasil analisis, 2024.

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 3 menyajikan hasil uji hipotesis dengan melihat nilai *p value*. Jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka pengaruh antar variabel signifikan. Hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel 5.14 sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Kantor Bea Cukai Kudus. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural SmartPLS-3 mendapatkan koefisien pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *TStatistics* sebesar $4,625 > T\text{-Tabel}(1,675)$ dan probabilitas sebesar $0,000 (<0.05)$, hal ini memiliki arti bahwa

kepemimpinan(X1) berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi(Y1) pegawai di Kantor Bea Cukai, sehingga hipotesis pertama dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural SmartPLS-3 mendapatkan koefisien pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi dengan nilai *T-Statistics* sebesar $4,255 > T\text{-Tabel}$ (1,675) dan probabilitas sebesar 0,000 (<0.05), hal ini memiliki arti bahwa kompetensi pegawai(X2) berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi(Y1) pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, sehingga hipotesis kedua dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyimpulkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural SmartPLS-3 menghasilkan koefisien jalur langsung komunikasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai *TStatistics* sebesar $2,965 > T\text{ Tabel}$ (1,675) dan probabilitas sebesar 0,003 (<0.05), hal ini memiliki arti bahwa komunikasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi (Y1) pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, sehingga hipotesis ketiga dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural SmartPLS-3 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *TStatistics* sebesar $6,179 > T\text{ Tabel}$ (1,675) dan probabilitas sebesar 0,000 (<0.05), artinya variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan pada peningkatan kinerja pegawai (Y2) di Kantor Bea Cukai Kudus, sehingga hipotesis keempat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus dengan model persamaan struktural SmartPLS-3 menghasilkan koefisien pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan nilai *TStatistics* sebesar $3,403 > T\text{ Tabel}$ (1,675) dan probabilitas sebesar 0,001 (<0.05), hal ini memiliki arti bahwa kompetensi organisasi(X2) berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai(Y2) pada Kantor Bea Cukai Kudus, sehingga hipotesis kelima dapat **diterima**.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis keenam menyimpulkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan SmartPLS-3 mendapatkan koefisien pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai *T-Statistics* sebesar $3,792 > T$

Tabel (1,675) dan probabilitas sebesar 0,000 (>0.05), ini memiliki arti bahwa komunikas(X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai(Y2) di Kantor Bea Cukai Kudus, sehingga hipotesis keenam **diterima**.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ketujuh menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus. Pengujian hipotesis dengan model persamaan

struktural pendekatan SmartPLS-3 mendapatkan koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai *T-Statistics* sebesar 4,829 > *T-Tabel* (1,675) dan probabilitas sebesar 0,000 (<0.05), hal ini memiliki arti bahwa komitmen organisasi(Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai(Y2) pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, sehingga hipotesis ketujuh dapat **diterima**.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung/*Direct*)

Hipotesis		Kesimpulan
H1	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Kantor Bea Cukai Kudus	Diterima P = 0,000 < 0,05 <i>TStatistics</i> = 4,625 > 1,675
H2	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Bea Cukai Kudus.	Diterima P = 0,000 < 0,05 <i>TStatistics</i> 4,255 > 1,675
H3	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Bea Cukai Kudus.	Diterima P = 0,002 < 0,05 <i>TStatistics</i> = 2,965 > 1,675
H4	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus	Diterima P = 0,000 < 0,05 <i>TStatistics</i> = 6,179 > 1,675
H5	Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus	Diterima P = 0,001 < 0,05 <i>TStatistics</i> = 3,403 > 1,675
H6	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus	Diterima P = 0,000 < 0,05 <i>TStatistics</i> = 3,792 > 1,675
H7	Komitmen organisasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus	Diterima P = 0,000 < 0,05 <i>TStatistics</i> = 4,829 > 1,675

Sumber : Hasil analisis, 2024.

Uji Mediasi

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka besarnya pengaruh tidak langsung/*indirect effect* dapat

dilihat pada Tabel yang tersaji sebagai berikut:

Tabel 5. *Specific Indirect Effect*

Specific Indirect Effects	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ((O/STDEV))	P Values
---------------------------	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi-> Kinerja Pegawai Kompetensi Pegawai -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,131	0,130	0,042	3,082	0,002
Komunikasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,069	0,069	0,026	2,681	0,008

Sumber : Hasil analisis, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 0,131 (positif) dengan nilai *T-Statistics* sebesar 3,082 > *T*-tabel (1,675) dan probabilitas sebesar 0,002 (<0.05), artinya variabel komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh tidak langsung terhadap kompetensi pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 0,130 (positif) dengan nilai *T-Statistics* sebesar 3,117 > *T*-Tabel (1,675) dan probabilitas sebesar 0,002 (<0.05), artinya variabel komitmen organisasi pegawai berperan dalam memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 0,249 (positif) dengan nilai *TStatistics* sebesar 2,681 > *T* Tabel (1,675) dan probabilitas sebesar 0,008 (<0.05), artinya variabel komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan, kompetensi pegawai, komunikasi terhadap kinerja pegawai

melalui komitmen organisasi di Kantor Bea Cukai Kudus, maka pada bagian akhir dari penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen Organisasi di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya kepemimpinan yang dilaksanakan dengan baik dan bijak meliputi kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan motivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan mengendalikan emosi akan meningkatkan komitmen organisasi yang ditandai dengan rasa puas dan bangga untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya pegawai yang dibekali dengan kompetensi tinggi akan merasa cinta dengan organisasinya karena pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap, keterampilan mereka semakin bertambah sehingga bisa menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan cepat dan profesional. Kecintaan terhadap organisasi inilah yang menjadi salah satu faktor yang meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya komunikasi yang dilaksanakan dengan baik dan

efektif oleh pegawai akan membuat kondisi lingkungan kerja menjadi nyaman sehingga membuat pegawai lebih berkomitmen untuk terus bertahan dengan pekerjaannya di organisasi/intansi tempat mereka berkeja saat ini.

4. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya semakin baik kepemimpinan seseorang dalam memimpin organisasi maka semakin meningkatkan nilai kinerja pegawai pada organisasi tersebut.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya semakin baik/bagus kompetensi yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan maka semakin baik pula nilai kinerja pegawai yang didapatkan.
6. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya komunikasi yang dilaksanakan secara efektif dan efisien di dalam organisasi akan mengurangi hambatan atau kendala dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan tepat waktu. Jika semua tugas/pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan bisa terselesaikan dengan baik maka nilai kerja pegawai juga ikut meningkat.
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus, artinya pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung untuk bekerja keras dan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan dari organisasi, salah satunya yaitu menaikkan nilai kinerja pegawai. Hal itu dilakukan

karena adanya rasa bangga dan cinta terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, S., Wandu, D., & Susanto, Y. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(1), 61–72.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Audina, S., & Aswan, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Barat. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(2), 1–23. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital/article/view/1010%0Ahttps://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital/article/download/1010/879>
- Bacal, R. (2022). *Performance Management*. Gramedia Pustaka.
- Bagyo, Y., & Khusnia, R. (2021). Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kompetensi dan Counterproductive Work Behavior terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 6(1), 1–14.
- Didi, W., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2), 18–30. <https://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JEV/article/view/1487/1040>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

- dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hafid, H., Azis, A., Arwaty, E., & Sudirman. (2022). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen (JEBM)*, 14(4), 731–738.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hardi, S. F., Machasin, & Rosyetty. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Komitmen serta Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 31(2), 46–55.
- Hery. (2018). *Pengantar Manajemen*. Grasindo.
- Isyandi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Unri Press.
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu.
- Luthans, F. (2021). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Andi Offset.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkupriwa, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Mulang, H. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 38–51.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.894>
- Nugraha, A. P., Fatonah, S., Susanti, N. I., & Tamtomo, A. W. (2022). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Kantor. *Journal of Indonesian Science Economic Research (JISER)*, 4(1), 1–7.
<http://journalindonesia.org/index.php/JISER>
- Panjaitan, M., & Winarto, S. S. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada KPU Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 8(8.5.2017), 2003–2005.
- Paul Hersey, K. H. B. (2018). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayungan Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Powerwopoespito. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Belajar.
- Putri, S., & Setiawan, B. (2020). Pengaruh kerjasama terhadap kinerja melalui komitmen organisasi di dinas perumahan kawasan permukiman dan pertanahan kota sungai penuh. 2(1), 1–10.
- Ramadhan, R., Pongtuluran, Y., & Wahyuni, S. (2020). Analisis

- pengaruh kepemimpinan dan disiplin serta kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasional. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 306–316. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN>
- Riduwan. (2019). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta.
- Rivai, V. (2017). *Bank and Financial Institute Management*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, & Judge. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Prehallindo.
- Rosepa, E., & Kurnia, A. (2023). *Pengaruh pemoivasian dan komunikasi terhadap kinerja pegawai kecamatan cihideung kota tasikmalaya*. 3(2), 17–24.
- Samsudin, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusaka Setia.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.
- Spencer. (2019). *Competence at Work Models For Superior Performance*. In *Jhon Wiley & Sons Inc*. Jhon Wiley & Sons Inc.
- Stoner, A. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung.
- Suroso, A., & Maulana, E. (2016). *Kepemimpinan Integratif Brebasis ESQ*. Bars Media Komunikasi.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kencana (ed.)).
- Tim Penyusun Buku Pedoman Penulisan Tesis Magister Manajemen. (2022) . *Buku Pedoman Penulisan Tesis Magister Manajemen*. Universitas Muria Kudus. Kudus.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers. Rajawali Pers.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Prenadamedia Group. Penandamedia Group.
- Windaryadi, C. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 3099–3105. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.1970>
- Windryanto, T. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yudistira.
- Wirawan. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba.
- Yuliana. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Gandus Kota Palembang*. *Journal of Administration and Educational Management*, 5(1).