

**PERAN KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BAPENDA KABUPATEN  
SITUBONDO DAN BONDOWOSO DENGAN LOYALITAS KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Kurniawan Karim  
[kurniawankarim@gmail.com](mailto:kurniawankarim@gmail.com)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Karnadi  
[karnadi@unars.ac.id](mailto:karnadi@unars.ac.id)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Randika Fandiyanto  
[randika@unars.ac.id](mailto:randika@unars.ac.id)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*The aim of this research is to analyze the influence of variables Educational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance in the Situbondo and Bondowoso Regency Bapenda with Work Loyalty as an Intervening Variable. By using the Partial Least Square (PLS) Structural equation model.*

*Results of direct influence hypothesis testing using the Smart PLS 3.0 application Leadership has a significant positive effect on Employee work loyalty, Education has a significant positive effect on Employee work Loyalty, Organizational culture has a significant positive effect on Employee work Loyalty, Leadership has a positive but not significant effect on Employee performance, Education has a significant positive effect on Employee Performance, Organizational culture has a significant positive effect on Employee Performance, Employee work loyalty has a significant positive effect on Employee Performance, Leadership has a positive but not significant effect on Employee Performance through Employee work Loyalty, Education has a positive but not significant effect on Employee Performance through Employee work Loyalty, and Organizational culture has a positive but not significant effect on Employee Performance through Employee work Loyalty.*

*Keywords: Leadership, Education, Organizational culture, Work loyalty and Employee performance*

**I. PENDAHULUAN**

SDM merupakan terjemahan dari “*human resources*”, namun ada pula ahli yang menyatakan sumber daya manusia dengan tenaga kerja bahkan sebagian orang menyatakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Menurut Robbins (2013:44) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan”. “Kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain” (Thoha, 2014:49).

Notoadmodjo (2009:16), Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”.

Arifin (2017:174) berpendapat bahwa “Budaya organisasi merupakan hasil interaksi dan hasil suatu dialog dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai-nilai yang menjadi makna bersama antar elemen-elemen organisasi”.

Menurut Hasibuan (2020:210), menyatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah keragamaan peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2018:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Fenomena yang terdapat dalam penelitian ini ialah dilihat dari segi budaya organisasi yang mana penerapannya di kantor UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo dan Bondowoso, akan mempengaruhi kinerja pegawai, karena kepemimpinan yang diterapkan di kantor yang sangat cenderung cenderung melakukan peneguran secara langsung dihadapan bawahan jika bawahnya tersebut melakukan kesalahan atau menunjukkan kinerja kurang baik didalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Peneguran bawahan secara langsung ini disatu sisi dapat membuat bawahan agar dapat meningkatkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di bidang kerjanya masing-masing, namun di sisi lain dapat pula membuat bawahan merasa tertekan dengan kondisi kepemimpinan yang ada disebabkan karena bawahan merasa pimpinan cenderung otoriter menunjukkan sikap dalam memimpin dan pegawai merasa kepemimpinan yang ini terlalu menitikberatkan kepada pelaksanaan tugas terlihat pada kebijakan-kebijakan pimpinan yang menekankan pegawai

untuk lebih professional dalam bekerja, serta harus memiliki komitmen dan tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan.

Pendidikan pegawai yang ada di Dinas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Siubondo dan Bomdowoso masih sangat rendah, rendah dalam hal ini ialah pengetahuan yang seharusnya diterapkan bahkan harus dimiliki oleh pegawai yang ada masih kurang sebagai anggota organisasi yang mana lingkungnya ialah pemerintahan, pendidikan yang terdapat perlu adanya peningkatan dari SDM itu sendiri dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas agar mampu bersaing dengan antar pegawai yang ada di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo dan Bondowoso bahkan dengan pegawai yang ada di instansi lain tentunya dibawah pemerintahan daerah yaitu Situbondo dan Bondowoso.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2014:3), “Sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Kepemimpinan**

Kartono (2013:170) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengarahan yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan”. Robbins (2013:140) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”. Robert (2014:30) terdapat empat indikator kepemimpinan diantaranya:

- 1) Direktif
- 2) Supportive
- 3) Partisipatif
- 4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

### **Pendidikan**

“Pendidikan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia” (Notoadmodjo,2009:16). Menurut Rivai (2011: 40) “ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pendidikan dan pelatihan yang dapat dijadikan sebuah indikator” antara lain:

- 1) Kemampuan instruktur
- 2) Sarana atau prinsip - prinsip pembelajaran
- 3) Peserta
- 4) Evaluasi

### **Budaya Organisasi**

Luthans (2012:137) mengartikan bahwa “Budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari”.

Robbins (2013:10) berpendapat bahwa terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

- 1) Inisiatif individu
- 2) Pengarahan
- 3) Integrasi
- 4) Kontrol
- 5) Sistem
- 6) Pola komunikasi

### **Loyalitas Kerja**

Menurut Tommy (2010:56) “Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan nonfisik seperti pikiran dan perhatian”. Gozaly dan Wibawa (2018:31), mengatakan bahwa indikator loyalitas karyawan adalah sebagai berikut yaitu:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- 2) Keinginan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi
- 3) Penerimaan untuk melaksanakan kegiatan yang konsisten.

### **Kinerja**

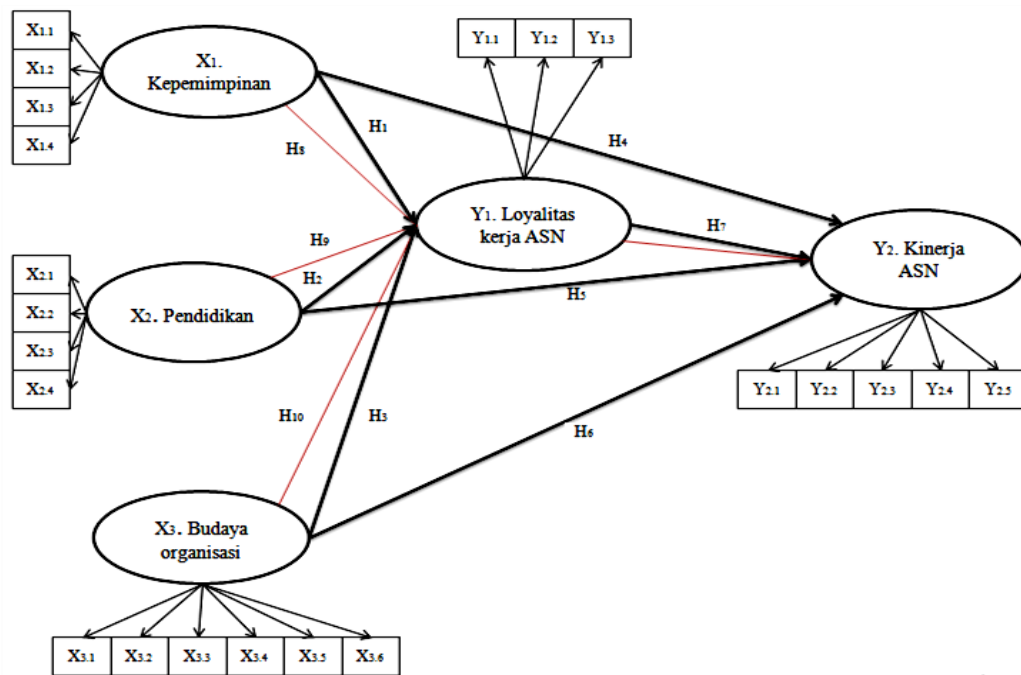
Sedarmayanti (2013:174) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggungjawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan”. Pengukuran kinerja ini menurut Bangun (2018:234) yaitu:

- 1) Jumlah pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kehadiran
- 5) Kemampuan kerjasama

kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti”. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Kerangka Konseptual**

Menurut Sugiyono (2016:60) “Mengemukakan bahwa kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau



Gambar 1  
Kerangka Konseptual Penelitian

**Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat disusun:

- H<sub>1</sub> :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja.  
H<sub>2</sub> :Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja.

- H<sub>3</sub> :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja.  
H<sub>4</sub> :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.  
H<sub>5</sub> :Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

- H<sub>6</sub> :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H<sub>7</sub> :Loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H<sub>8</sub> :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja.
- H<sub>9</sub> :Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyailtas kerja.
- H<sub>10</sub> :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja.

### III. METODE PENELITIAN

Arikanto (2013:106) mengemukakan bahwa “perencanaan keseluruhan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan, menjadi pedoman utama dalam menjalankan penelitian tersebut”. Rancangan penelitian ini mengkaji empatvariabel, variabel bebas yaitu, Kepemimpinan, Pendidikan, Budaya organisasi dan variabel intervering Loyalitas kerja, kemudian variabel terikat Kinerja Pegawai.

#### Waktu dan Tempat

Waktu dan tempat ini dilaksanakan selama 3 bulan dimulai dari bulan Maret sampai dengan bulan Mei 2024. Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo yang beralamat di Jl. Semeru, No.2 Mimbaan Tengah, Kecamatan Panji Kabupaten Situbondo, 68312 serta Badan Pendapatan Daerah Kabupaten

Bondowoso yang beralamat di Jl. Khairil Anwar, No.279 Kabupaten Bondowoso.

#### Populasi dan sampel

Menurut Sugiyono (2016:85) menyatakan bahwa “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Populasi dalam penelitian ini yaitu Pegawai Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo dan Bondowoso yang berjumlah 48 selain pimpinan.

#### Metode Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model - Partial Least Square* (PLS-SEM).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Deskriptif

Jumlah 48 responden diketahui bahwa jenis kelamin cukup bervariasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden yang paling dominan adalah Laki-laki yaitu laki-laki sebanyak 44 orang atau 91,7% serta responden perempuan sejumlah 4 orang atau 8,3%.

#### Uji Validitas Konvergen

nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator ( $X_{1.1}$ ,  $X_{1.2}$ ,  $X_{1.3}$ ,  $X_{1.4}$ ,  $X_{2.1}$ ,  $X_{2.2}$ ,  $X_{2.3}$ ,  $X_{2.4}$ ,  $X_{3.1}$ ,  $X_{3.2}$ ,  $X_{3.3}$ ,  $X_{3.4}$ ,  $X_{3.5}$ ,  $X_{3.6}$ ,  $Y_{1.1}$ ,  $Y_{1.2}$ ,  $Y_{1.3}$ ,  $Y_{2.1}$ ,  $Y_{2.2}$ ,  $Y_{2.3}$ ,  $Y_{2.4}$ , dan  $Y_{2.5}$ ) yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dinyatakan valid. Uji validitas Konvergen dapat dilihat pada *output Construct Reliability and Validity* yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Varian Extracted* (AVE).

### Uji Reliabilitas

Hasil pengujian memiliki indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap variabel tersebut. Uji reliabel ini memberikan indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk pada kategori berkorelasi tinggi dan diterima. Karena setiap nilai  $\alpha$  melebihi nilai *Cronbach's Alpha* yaitu: 0,70 maka semua variabel adalah reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistic* (VIF) pada "*Inner VIF VALUES*". dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" apabila VIF (*Varians Inflation Factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai VIF  $> 5,00$  maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi hasil dari pengujian uji asumsi klasik multikolinieritas tidak terjadi pelanggaran multikolinieritas karena hasil dari pengujian dibawah 0,50.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing data penelitian tiap variabel berdistribusi normal atau tidak, dalam arti distribusidata tidak menjauhi nilai tengah (median) yang berakibat pada

penyimpangan (*standart deviation*) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness* berada pada dalam rentang  $-2,58 < CR < 2,58$ .

### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Pada uji *Smart PLS.3.0*, uji ini menggunakan lima ukuran model yaitu **SRMR** (*Standardized Root Mean Square Residual*), **d\_ULS**, **d\_G**, **Chi-Square** dan **NFI** (*Normed Fit Index*). Model penelitian dikatakan fit artinya konsep model struktural yang dibangun di dalam penelitian telah sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima dengan baik dari segi teoritis maupun praktis hasil penelitian menunjukkan kesesuaian dengan fenomena penelitian di lapangan.

### Uji Koefisien Determinasi

Uji *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan. Uji ini dapat diketahui melalui nilai R-Square untuk variabel dependen. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diartikan bahwa :

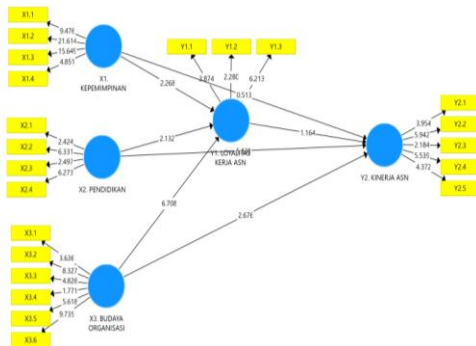
- Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pendidikan ( $X_2$ ), dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) mempengaruhi Loyalitas kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.924 (92,4%) dengan pengaruh tinggi sedangkan

sisanya 7,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

- b. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pendidikan ( $X_2$ ), dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) mempengaruhi Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0,444 (44,4%) dengan pengaruh cukup berarti sedangkan sisanya 55,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

### Analisis Persamaan Struktural (inner model)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS (*partial least square*) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

### Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,34) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,02 (<0,05). Maka dapat

disimpulkan **H<sub>1</sub> Diterima**. Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala UPT sangat memiliki pengaruh yang penting dalam peningkatan loyalitas pegawai, seorang kepala sering memberikan arahan yang baik, secara langsung maupun tidak langsung sehingga pegawai yang berada dibawahnya merasa nyaman dalam bekerja dalam organisasi, serta kelayaitasan dari seorang pegawai kepada organsasi sangat tinggi dan baik. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Kusumah, *et al.* (2022).

### Pengaruh Pendidikan terhadap Loyalitas kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,31) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,03 (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>2</sub> Diterima**. Pendidikan dalam hal ini memiliki pengaruh terhadap loyalitas dari seorang pegawai, pendidikan ini merupakan latar belakang yang dimiliki oleh semua pegawai secara pribadi, pendidikan yang ada di dalam organisasi atau yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sangat berguna sehingga mereka bisa menambah pengetahuan yang lebih banyak sesuai dengan posisi yang mereka miliki sehingga pegawai memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hasil ini mendukung dan memperkuat temua penelitian terdahulu oleh Pratama, *et al* (2021).

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Loyalitas kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,77) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,00** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>3</sub> Diterima**. Budaya organisasi di UPT pengelolaan pendapatan daerah sangat baik seperti halnya perlakuan dari teman sejawat dalam satu organisasi yang sangat erat dalam kekompakan, serta merangkul sesamanya untuk saling membantu pekerjaan karna organisasi selalu menerapkan rasa memiliki terhadap semua tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Kusumah, *et al.* (2022).

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai *original sample* yaitu (0,06) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,60** (>0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>4</sub> Ditolak**. Kepemimpinan yang ada di UPT pengelolaan pendapatan daerah Situbondo dan Bondowoso disini tidak memiliki pengaruh yang signifikan, hal ini bisa terjadi dikarenakan pimpinan belum tepat dalam memberikan arahan kepada semua pegawai yang ada serta juga bisa dengan aturan atau keputusan yang sering dibuat oleh pimpinan tidak sesuai dengan kondisi di lapangan atau kondisi bawahan, dan juga pimpinan

tidak bisa memperhatikan semua kebutuhan yang menjadi faktor utama dalam peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Wibowo, *et al* (2022) dan Andriyana *et. al.* (2023).

### **Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai dengan nilai *original sample* yaitu (0,61) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,00** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>5</sub> Diterima**. Pendidikan dalam hal ini ialah latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh setiap pegawai atau setiap personal (pribadi) dimana pendidikan mereka sangat sesuai dengan posisi atau tempat di dalam organisasi dengan beban dan tanggungjawab yang sangat sesuai, sehingga pegawai dengan mudah melakukan dan menyelesaikan tanggungjawabnya dengan baik dan benar serta hal tersebut bisa meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Wiryawan & Rahmawati (2020).

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai *original sample* yaitu (0,61) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,00** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>6</sub> Diterima**. Budaya organisasi memiliki dampak kemudahan dan efektivitas maupun



pemberdayaan tenaga kerja di organisasi khususnya di UPT Pengelolaan Pendapata Daerah Situbondo Dan Bondowoso. Budaya organisasi bisa memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja sebab dengan begitu bisa memunculkan tingkat motivasi yang tinggi untuk semua, sehingga kuatnya budaya organisasi sebaai kunci keberhasilan sebuah organisasi, salah satunya dampak krusial terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Indrawati (2019) dan Pratiwi *et. al.* (2022).

#### **Pengaruh Loyalitas kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Loyalitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai *original sample* yaitu (0,24) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,24** ( $>0,05$ ). Maka dapat disimpulkan **H<sub>7</sub> Ditolak**. Loyalitas kerja dalam melaksanakan kegiatan kerja pegawai biasanya tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian Karyawan akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pegawai merasakan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Namun hal ini tidak berlku di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Situbondo dan Bondowoso hal in terjadi masih adanya pegawai yang tidak merasa kesenangan atau nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang di berikan oleh organisasi kepadanya sehingga loyalitas yang diberikan kepada organisasi masih rendah. Hasil

penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Wibowo, *et al* (2022).

#### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,08) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,22** ( $>0,05$ ). Maka dapat disimpulkan **H<sub>8</sub> Ditolak**. Peran kepemimpinan organisasi sangat penting untuk bisa mencapai tujuan organisasi dengan kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang baik. Hasil temuan ini sama dengan hasil pengaruh secara langsung dimana kepemimpinan tidak memiliki signifikan pengaruhnya terhadap Kinerja, artinya dalam meningkatkan kinerja harus dibentuk dengan berbagai cara lainnya sehinga kinerja pegawai akan terjamin kedepannya. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Loyalitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Situbondo dan Bondowoso. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Wibowo, *et al* (2022).

#### **Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Pendidikan berpengaruh positif namun tidak

signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,07) dan nilai P Value yaitu sebesar **0,27** ( $>0,05$ ). Maka dapat disimpulkan **H<sub>9</sub> Ditolak**. Pendidikan menjadi salah satu faktor utama oleh organisasi dalam menentukan pegawai yang akan diberikan tanggungjawab serta posisi yang akan diberikan kepada pegawai hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berbeda dengan hasil temuan secara langsung dimana pendidikan memiliki signifikansi terhadap kinerja. artinya untuk meningkatkan kinerja tidak harus dengan loyalitas kerja yang diciptkan. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Loyalitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Pratama, *et al* (2021).

#### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,18) dan nilai P Value yaitu sebesar **0,27** ( $>0,05$ ). Maka dapat disimpulkan **H<sub>10</sub> Ditolak**. Budaya organisasi sangat penting didalam sebuah organisasi hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan siklus atau pengelolaan didalam organisasi yang mana melibatkan semua pegawai yang ada

didalamnya dengan berbagai tanggungjawab yang diberikannya. Hasil temuan ini berbeda dengan hasil temua secara langsung dimana terdapat signifikan pengaruhnya terhadap kinerja dengan begitu dalam membangun kinerja tidak harus dengan terbentuknya loyalitas kerja terlebih dahulu. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Loyalitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Kusumah, *et al.* (2022).

#### **V. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas kerja (H<sub>1</sub> diterima).
2. Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas kerja (H<sub>2</sub> diterima).
3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas kerja (H<sub>3</sub> diterima).
4. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H<sub>4</sub> ditolak).
5. Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H<sub>5</sub> diterima).
6. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H<sub>6</sub> diterima).

7. Loyalitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $H_7$  diterima).
8. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja ( $H_8$  ditolak).
9. Pendidikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja ( $H_9$  ditolak).
10. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas kerja ( $H_{10}$  ditolak).

#### **Saran**

##### **Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo**

Sebagai tambahan referensi kepustakaan dan dapat berguna sebagai dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis di masa mendatang yang berkenaan dengan Kepemimpinan, Pendidikan, Budaya organisasi, Loyalitas kerja dan Kinerja Pegawai.

##### **Bagi Peneliti**

- a. Peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan teori yang akan dipakai yang sama dengan penelitian ini.
- b. Peneliti lebih mengembangkan kembali ruang lingkup dalam penelitian ini, mengingat penelitian ini yang dilakukan belum sepenuhnya bisa

menggambarkan pemenuhan Kinerja Pegawai.

- c. Lebih memperluas penelitian dengan menggunakan berbagai variabel lain yang dapat mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai itu sendiri.

##### **Bagi UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo dan Bondowoso**

Dari segi Kepemimpinan perlu adanya evaluasi terhadap Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dalam organisasi, mengingat dalam hasil penelitian menunjukkan masih memperoleh hasil terkecil dibandingkan dengan indikator lainnya sebagai pengukuran dalam kepemimpinan.

Dari segi Pendidikan perlu peningkatan terhadap evaluasi secara keseluruhan terhadap pegawai dalam hal pendidikan, pendidikan sangat penting bagi organisasi tentunya dalam pemilihan posisi agar organisasi tidak salah dalam memberikan tempat atau jabatan yang harus sesuai dengan pendidikan terakhir dari pegawai, di lain hal hasil penelitian evaluasi masih memiliki hasil yang rendah dibandingkan dengan hasil indikator lainnya.

Dari segi Budaya organisasi perlu adanya peningkatan dalam sistem imbalan yang berlaku dalam organisasi, sistem imbalan ini merupakan kompensasi, uang lembur atau imbalan lainnya yang diberikan kepada pegawai yang berhak menerimanya. Dari hasil masih menunjukkan nilai kecil dari sistem imbalan dari pada hasil indikator

lainnya yang menjadi nilai pengukurannya.

Dari segi Loyalitas kerja perlu adanya perubahan atau peningkatan dalam konsistensi pegawai dalam melaksanakan tugas atau tanggungjawab yang diberikannya. Hal tersebut perlu adanya pengawasan agar semua pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan target waktu yang sudah ditentukan sebelumnya.

Dari segi Kinerja, perlu adanya peningkatan terhadap kualitas pekerjaan, organisasi perlu mengkaji ulang tentang kualitas dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, mengingat kualitas pekerjaan sangat penting bagi organisasi karna hal tersebut menjadi penentu keberhasilan semua pekerjaan yang ada dan tentu dampak terhadap diluar lingkup organisasi tentunya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andriyana, D, Arief, Y. M & Fandiyanto. R. 2023. Dampak Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Pada Polres Situbondo Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Prosiding Seminar Nasional SIFEBRI'S. Vol.1 (1): 209-224.  
<https://unars.ac.id/ojs/index.php/sifebri/article/view/3334/2519>
- Arifin, R. 2017. *Budaya Perilaku Organisasi*. Malang. Empat Dua.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Renika Cipta.
- Gozaly, J. & Wibawa, F.W. 2018. *Analisis Kepuasan Kerja dan Faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan*. Jurnal Integra. 31.
- Hasibuan, M.S.P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Indrawati, L. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah". Jurnal Simplex. Vol. 2. No.2. Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Metro.  
<http://fe.ummetro.ac.id>
- Luthans, F. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. A. P. 2018 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoadmodjo, S. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pratama, F. H. *et al.* 2021. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Kompetensi Terhadap Loyalitas dan Dampaknya pada Kinerja Guru". Jurnal EMAS : Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan.  
<http://journal.lppmpelitabangsa.id/>
- Pratiwi, S. D, Karnadi & Pramesthi, R. A. 2022. Pengaruhbudayaorganisasi Terhadap Kinerja karyawan Dengan Motivasi Sebagai variabel Intervening pada PT.

- Bank Negara Indonesia Di Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume 1 (9): 1869-1881.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i9.2239>
- Rivai, V. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Pabrik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, A. 2014. *Psikologi Sosial Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sedarmayanti. 2013. *Sumber Daya Manusia dan Kepuasan kerja*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: kencana prenada Media Grup.
- Thohardi, A. 2014. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Tomy, 2010. *Perilaku Organisasi Perusahaan*, Surabaya. Cetak Ke1, Gramedia
- Wibowo, F. *et al.* 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”. *Journal of Management and Digital Business*. Vol.2 No.3. 128-138. ISSN:2797-9555.
- <https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jmdb>
- Wiryan, K.A, & Rahmawati. P.I. 2020. “Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Seririt”. *Jurnal Manajemen*, Vol. 6 No. 2. ISSN: 2476-8782.  
<http://doi.org/10.23887/bjm.v6i2.26873>.
- Kusumah. Y. D *et al.* 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt.Cicil Solusi Mitra Teknologi Jakarta”. *Study Of Scientific And Behavioral Management (SSBM)*. Vol.3 No.3. 26-37.  
<http://journal.uin-alauding.ac.id/index.php/ssbm>.