
MODEL PENINGKATAN KINERJA APIP BERBASIS INTEGRITAS DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI (Studi pada APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo)

Oleh

Mariya Ulfa¹, Muryati², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ¹mariyaa808@gmail.com, ³nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 23-07-2024

Revised: 02-08-2024

Accepted: 18-08-2024

Keywords:

Integrity, Competence, Organizational Commitment, APIP Performance, Probolinggo Regional Inspectorate

Abstract: *The aim of this research is to obtain empirical evidence of the ability of integrity and competence to encourage improvements in APIP performance, both directly and through the mediation of organizational commitment. Type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data was obtained through a questionnaire distributed to 90 APIPs at the Probolinggo Regional Inspectorate. The sample is determined by census or saturated sample. Empirical evidence shows that both integrity and competence are able to encourage increased APIP performance, both directly and through the mediation of organizational commitment. The mediating role of organizational commitment is quite strong*

PENDAHULUAN

Permasalahan kinerja sangatlah urgen kedudukannya dalam sebuah organisasi pemerintahan seperti Inspektorat di Wilayah Probolinggo. Salah satu faktor yang dekat mempengaruhi kinerja adalah integritas. Wirawan (2009), mengatakan kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Timpe (2002), kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau APIP dalam suatu organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas. Salah satu yang berpotensi mempengaruhi kinerja adalah integritas.

Integritas adalah sifat atau kondisi yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan untuk memancarkan kewibawaan serta kejujuran. Seseorang yang memiliki integritas akan senantiasa melakukan perbuatan sesuai dengan etika moral dan prinsip yang dipegangnya, oleh karena itu saat didalam dunia pekerjaan mereka akan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan serta saling menghormati sesama rekan kerja. Integritas dalam pekerjaan diperlukan sebagai pondasi dalam membangun kepercayaan antara pegawai (Az-Zahra *et al.*, 2021).

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), D'Souza, *et al.* (2019), Katidjan *et al.* (2018), 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.

Selain integritas, kompetensi juga diduga sangat menentukan kinerja pegawai. Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang APIP dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para APIP di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Semakin tinggi kompetensi APIP, maka sudah seharusnya semakin tinggi kinerjanya. Sebaliknya semakin APIP tidak kompeten maka semakin rendah kinerjanya.

Hasil penelitian D'Souza, et al. (2019), Katidjan et al. (2018), Supriyanto, et al. (2021), Sugiono, et al. (2021), Arifin (2015)., menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, hasil sebaliknya ditemukan oleh Indajang et al. (2020) dan Muzakki et al. (2021), yang menyatakan bahwa kompetensi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

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.

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.

LANDSAAN TEORI

Hubungan Integritas dengan Kinerja APIP

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 pegawai agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan pegawai (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. Tetapi, Rachmawati *et al.* (2022), telah menemukan sebaliknya, yakni integritas pegawai tidak mampu mempengaruhi secara kuat kinerja.

D'Souza, *et al.* (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*Influence of Sustainability Scholarship on Competencies - an Empirical Evidence*", menemukan bahwa kompetensi yang mendasari mengenai keberlanjutan mempengaruhi gambaran yang lebih besar dalam perusahaan untuk mencapai keberlanjutan (kinerja). Pertumbuhan afektif dan kognitif beasiswa keberlanjutan diatur terutama oleh nilai-nilai berkelanjutan perusahaan. Nilai-nilai organisasi inti memfasilitasi pengembangan kompetensi non-teknis. Hubungan ini dan efek kumulatifnya pada kompetensi memberikan kerangka teoritis untuk memperoleh keberlanjutan dalam organisasi. Karyawan membutuhkan beasiswa keberlanjutan untuk meningkatkan keberlanjutan. Beasiswa keberlanjutan mencerminkan pembelajaran tingkat tinggi yang diperoleh melalui universitas atau pelatihan. Penelitian menemukan bahwa kompetensi non-teknis seperti tanggung jawab etika profesional menengahi antara kompetensi bisnis inti dan beasiswa keberlanjutan

Katidjan *et al.* (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Competence, Training, and Compensation to Employment Performance*", menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Begitu juga dengan Pomalingo dkk. (2015), yang telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara", menemukan bahwa bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Hipotesis 2: Integritas yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo

Hubungan Kompetensi dengan Kinerja APIP

Secara teori, Sutrisno (2013), dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia", menyatakan bahwa kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi.

Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang diisyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua

tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan (Sriwidodo dan Haryanto, 2010).

Kompetensi pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri pegawai dengan kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan, memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai emosinya dengan baik. Kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2014), mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang maksimal disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu. Hal ini mengartikan bahwa pertama, kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk meningkatkan kinerja. Kedua, indikator kuat tentang kompetensi di sini adalah peningkatan kinerja sampai pada tingkat baik atau sangat baik. Ketiga, kombinasi dan perilaku adalah modal untuk menghasilkan kinerja.

D'Souza, *et al.* (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*Influence of Sustainability Scholarship on Competencies - an Empirical Evidence*", menemukan bahwa kompetensi yang mendasari mengenai keberlanjutan mempengaruhi gambaran yang lebih besar dalam perusahaan untuk mencapai keberlanjutan (kinerja). Pertumbuhan afektif dan kognitif beasiswa keberlanjutan diatur terutama oleh nilai-nilai berkelanjutan perusahaan. Nilai-nilai organisasi inti memfasilitasi pengembangan kompetensi non-teknis. Hubungan ini dan efek kumulatifnya pada kompetensi memberikan kerangka teoritis untuk memperoleh keberlanjutan dalam organisasi. Karyawan membutuhkan beasiswa keberlanjutan untuk meningkatkan keberlanjutan. Beasiswa keberlanjutan mencerminkan pembelajaran tingkat tinggi yang diperoleh melalui universitas atau pelatihan. Penelitian menemukan bahwa kompetensi non-teknis seperti tanggung jawab etika profesional menengahi antara kompetensi bisnis inti dan beasiswa keberlanjutan

Katidjan *et al.* (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Competence, Training, and Compensation to Employment Performance*", menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Begitu juga dengan Pomalingo dkk. (2015), yang telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara", menemukan bahwa bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Penanggulangan

Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Supriyanto, et al. (2021), telah melakukan penelitian dengan judul "*The relationship between competence and job satisfaction on the performance of Private Madrasah Tsanawiyah Teachers in the City of Surabaya,*" menemukan bahwa kompetensi berpengaruh strong terhadap performance.

Sugiono, et al. (2021), telah melakukan penelitian dengan judul "*The influence of competence, compensation and leadership style on performance through job satisfaction at the Inspectorate,*" menemukan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Arifin (2015), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance,*" menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja".

Hipotesis 2: Kompetensi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo

Hubungan Integritas dengan 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 organisasi.

Hipotesis 3: Integritas yang makin kuat mampu mendorong peningkatan komitmen

organisasi APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo**Hubungan Kompetensi dengan Komitmen Organisasi**

Bagyo & Rifatul (2021), telah melakukan penelitian dengan judul “Komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi dan counterproductive work behavior terhadap kinerja”, menemukan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Permana & Ibrahim (2020), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT PAG”, menemukan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Rahayu dkk (2020), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh servant leadership dan kompetensi terhadap komitmen organisasional di universitas swasta”, menemukan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 4: Kompetensi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo**Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja APIP**

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 yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo

Peran Mediasi 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. Hafid dkk (2022), telah melakukan penelitian dengan judul "Peran komitmen

organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai,” menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila dimediasi oleh komitmen organisasi.

Hipotesis 6: Komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh integritas terhadap kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo

Hipotesis 7: Komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Wilayah Probolinggo, yakni Inspektorat Kota Probolinggo dan Inspektorat Kabupaten Probolinggo. Pendekatan kuantitatif SEM_SmartPLS digunakan untuk menguji pengaruh dari empat variabel penelitian, yaitu: Integritas, Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja APIP. Populasi dan sampel sebanyak 90 orang APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo, yang ditetapkan secara sensus. Berikut definisi operasional dari keempat variabel penelitian tersebut beserta indikatornya:

1. Variabel bebas X₁: Variabel bebas X₁ (eksogen): Integritas

Menurut Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020, integritas 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. Indikator integritas mengacu pada Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020 yang terdiri dari tiga indikator, yaitu:

- a) Keyakinan Dasar (X_{2.1})
- b) Kekuatan Daya Nalar (X_{2.2})
- c) Keberanian Moral (X_{2.3})

2. Variabel bebas X₂: Variabel bebas X₂ (eksogen): Kompetensi

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kompetensi yaitu karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Menurut Perka BPKP Nomor: PER-211/K/JF/2010, bahwa indikator kompetensi dibagi ke dalam tiga aspek, yaitu:

- a) Pengetahuan (knowledge) (X_{2.1})
- b) Keterampilan/keahlian (*skill*) (X_{2.2})
- c) Sikap Perilaku (*attitude*) (X_{2.3})

3. Variabel Intervening Z: Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (Z) adalah sejauh mana pegawai mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Ada tiga indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini, yang dikemukakan oleh Meyer, et al. (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004), yaitu:

- a) Affective Commitment (Z₁₁),
- b) Continuance Commitment (Z₁₂),
- c) Normative Commitment (Z₁₃)

4. Variabel Dependen Y (endogen): Kinerja APIP

Variabel Dependen (endogen): Merupakan variabel yang tidak bebas, atau terikat, arah panah menuju padanya (Sugiyono, 2018). Adapun yang menjadi variabel dependen (endogen) dalam penelitian ini yaitu Kinerja APIP, yakni hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

Menurut LKjIP Inspektorat Wilayah Probolinggo Tahun 2022, bahwa indikator kinerja APIP dibagi ke dalam dua aspek, yaitu:

- a) Meningkatnya efektivitas hasil pengawasan (Y_1);
- b) Meningkatnya efektivitas sumber daya pengawasan (Y_2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	37	41,1%
2	Wanita	53	58,9%
Jumlah		90	100%
Profil Usia			
1	17 -25 tahun	4	4,4%
2	26 - 30 tahun	6	6,78%
3	30 - 40 tahun	31	34,4%
4	41 - 50 tahun	38	42,22%
5	> 50 tahun	11	12,2%
Jumlah		90	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SMA	11	12,2%
2	Diploma	6	6,7%
3	Sarjana	49	54,4%
4	Pascasarjana	24	26,7%
Jumlah		90	100%
Profil Pangkat/golongan			
1	IV b/ Pembina Tingkat I	5	5,6%
2	IV a/ Pembina	5	5,6%
3	III d/ Penata Tingkat I	24	27%
4	III c/ Penata	10	11,2%
5	III b/ Penata Muda Tingkat I	19	21,3%
6	III a/ Penata Muda	11	12,4%
7	II d/ Pengatur Tingkat	6	6,7%

	I		
8	II c/ Pengatur	4	4,5%
9	II b/ Pengatur Muda Tingkat I	0	0%
10	II a/ Pengatur Muda	4	2,2%
11	lainnya	1	1,1 %
Jumlah		90	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	20	22,2%
2	6 - 10 tahun	24	26,7%
3	11 - 15 tahun	30	33,3%
4	16 - 20 tahun	11	12,2%
5	> 21 tahun	6	6,7%
Jumlah		90	100%

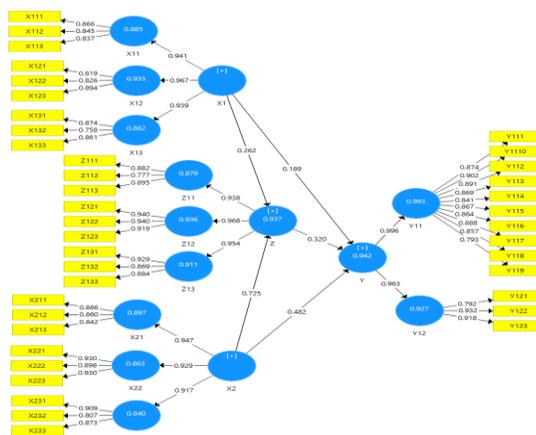
Sumber: Data diolah, 2024

Deskripsi Variabel

1. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Integritas dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Integritas adalah 4,33 atau sangat tinggi.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah merasa bermanfaat menjadi APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo bagi organisasi, masyarakat, bangsa dan negara pada indikator keyakinan dasar; Mampu menjaga diri dari situasi benturan kepentingan pada indikator kekuatan daya nalar; serta memiliki sikap yang jelas dan mampu mengambil keputusan pada indikator keberanian moral.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa terhormat dan bermartabat sebagai APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator keyakinan dasar; mampu merencanakan perubahan pada indikator kekuatan daya nalar; serta siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.
2. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Kompetensi adalah 4,40 atau sangat tinggi.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tertinggi adalah mampu menyelesaikan pekerjaan pada indikator pengetahuan (knowledge); terampil dalam penggunaan komputer pada indikator keterampilan/keahlian (skill); serta bersikap tanggap dan rajin pada indikator sikap perilaku (attitude).
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah memiliki pengetahuan pada indikator pengetahuan (knowledge); terampil dalam mengerjakan tugas pengawasan pada indikator keterampilan/keahlian (skill); serta bersikap tanggap dan rajin pada indikator sikap perilaku (attitude).
3. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Komitmen Organisasi adalah 4,25 atau sangat tinggi.

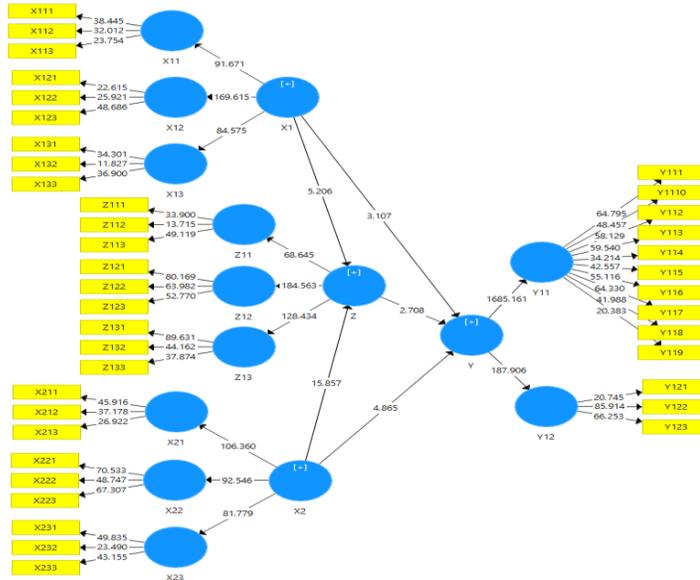
- b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tertinggi adalah bahagia bekerja di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator *affective commitment*; bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan pada indikator *continuance commitment*; serta lebih baik bekerja sepanjang karir di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator *normative commitment*.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah dengan adanya komitmen Inspektorat yang baik dapat membuat pegawai merasa memiliki Inspektorat Probolinggo pada indikator *affective commitment*; khawatir jika berhenti bekerja sebagai sebagai APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator *continuance commitment*; serta tidak etis pindah-pindah kerjaan dan ,eskipun dapat tawaran lebih baik tetap tidak ingin pindah pada indikator *normative commitment*.
4. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja APIP dapat dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata dari variabel Kinerja APIP adalah 4,41 atau sangat tinggi.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tertinggi adalah monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan OPD pada indikator meningkatnya efektivitas hasil pengawasan; serta bimbingan teknis substantif pada indikator meningkatnya efektivitas sumber daya pengawasan.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah penilaian mandiri reformasi birokrasi pada indikator meningkatnya efektivitas hasil pengawasan; serta pelatihan pengembangan tenaga pemeriksa dan aparatur pada indikator meningkatnya efektivitas sumber daya pengawasan.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Integritas -> Kinerja APIP	0,189	3,107	0,002	Hipotesis 1 diterima
2	Kompetensi -> Kinerja APIP	0,482	4,865	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Integritas -> Komitmen Organisasi	0,262	5,206	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Kompetensi -> Komitmen Organisasi	0,725	15,857	0,000	Hipotesis 4 diterima
5	Komitmen Organisasi -> Kinerja APIP	0,320	2,708	0,007	Hipotesis 5 diterima
6	Integritas -> Komitmen Organisasi -> Kinerja APIP	0,084	2,307	0,021	Hipotesis 6 ditolak
7	Kompetensi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja APIP	0,232	2,681	0,008	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa integritas yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Jayanti & Syamsir (2019), Soelistya et al. (2021), Muhtarom (2022), dan

Rakhmanto et al. (2021), D'Souza, et al. (2019), Katidjan et al. (2018), dan Pomalingo dkk. (2015), yang menyimpulkan integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tetapi, Rachmawati et al. (2022), telah menemukan sebaliknya, yakni integritas pegawai tidak mampu mempengaruhi secara kuat kinerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel integritas yang mendapatkan tanggapan responden yang sangat tinggi, dengan item yang sangat tinggi, yakni: Merasa bermanfaat menjadi APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo bagi organisasi, masyarakat, bangsa dan negara pada indikator keyakinan dasar, selanjutnya mampu menjaga diri dari situasi benturan kepentingan pada indikator kekuatan daya nalar, kemudian memiliki sikap yang jelas dan mampu mengambil keputusan pada indikator keberanian moral.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa terhormat dan bermartabat sebagai APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator keyakinan dasar; mampu merencanakan perubahan pada indikator kekuatan daya nalar; serta siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.

Integritas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2016) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor psikologis individu yaitu individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi jasmani dan rohaninya. Integritas menuntut seorang pegawai untuk bersikap jujur, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin baik integritas seorang pegawai maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Integritas merupakan bentuk tanggung jawab seseorang atas apa yang dilakukannya dan hasilnya sesuai dengan norma, nilai atau prinsip yang benar, dan pendirian yang teguh tanpa paksaan dari pihak manapun (Wetik *et al.*, 2018).

Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020, menyebutkan bahwa integritas merupakan 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.

Indikator integritas menurut permen tersebut di atas adalah: (1) Keyakinan Dasar Kualitas Integritas individu dipengaruhi oleh keyakinan dasar (*beliefs*), yakni nilai-nilai yang telah terinternalisasi dan menjadi dasar pertimbangan yang bersangkutan untuk bertindak. Sebagian besar sikap dan tindakan manusia baik secara individu maupun kelompok berakar dari keyakinan yang dianutnya. Keyakinan yang sudah sedemikian melekat pada seorang individu (terinternalisasi), secara sadar atau tidak, akan membuat yang bersangkutan melakukan tindakan yang sesuai dengan keyakinan yang dianutnya tersebut. Dalam hal Pembangunan Integritas Pegawai ASN, keyakinan yang melandasinya terdiri atas; (2) kekuatan daya nalar: Kekuatan daya nalar merupakan kapasitas Pegawai ASN untuk melakukan pengendalian terhadap proses berpikir, memotivasi, mempengaruhi, dan bertindak. Kemampuan ini merupakan kemampuan individu dalam menata dan mengatur diri sendiri secara proaktif dan responsif, bukan sekedar reaktif terhadap peristiwa eksternal. Pegawai ASN dimaksud memiliki kekuatan untuk mempengaruhi tindakan diri sendiri untuk menghasilkan perilaku dan tindakan tertentu sesuai dengan kriteria Integritas individu Pegawai ASN. Kekuatan daya nalar terdiri atas; serta (3) keberanian moral: Keberanian moral merupakan kekuatan mental individu dan kepercayaan diri dalam

membuat keputusan moral untuk menyelesaikan dilema etika, yang terdiri atas: (a) Pengenalan Situasi Moral: Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengenali apakah situasi yang dihadapinya merupakan permasalahan moral, (b) Pilihan Moral: Keberpihakan atau pilihan sikap individu Pegawai ASN terhadap situasi moral yang dihadapi berdasarkan keyakinan dan kekuatan daya nalar individu, (c) Individualitas: Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengambil keputusan dengan memperhitungkan risiko dalam situasi yang harus dilakukan secara individu, (d) Pengelolaan Rasa Takut: Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengendalikan rasa takut melalui pertimbangan resiko dan tujuan pribadi dan organisasi yang ingin dicapai.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa kompetensi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya D'Souza, et al. (2019), Katidjan et al. (2018), Supriyanto, et al. (2021), Sugiono, et al. (2021), Arifin (2015). Indajang et al. (2020) dan Muzakki et al. (2021), yang menyimpulkan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kompetensi yang mendapatkan tanggapan responden yang sangat tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Mampu menyelesaikan pekerjaan pada indikator pengetahuan (knowledge), lalu terampil dalam penggunaan komputer pada indikator keterampilan/keahlian (skill); serta mematuhi kode etik pada indikator sikap perilaku (attitude).

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah memiliki pengetahuan pada indikator pengetahuan (knowledge); terampil dalam mengerjakan tugas pengawasan pada indikator keterampilan/keahlian (skill); serta bersikap tanggap dan rajin pada indikator sikap perilaku (attitude).

Tentunya temuan ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya Rivai (2009), mengatakan kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim. Dengan demikian, untuk mewujudkan keberhasilan program-program yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka setiap karyawan di dalamnya diharuskan memiliki standar kompetensi yang diperlukan.

Menurut Simamora (2004), kompetensi adalah jenis keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif. Kemudian Wibowo (2007), menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sedangkan Palan (2007), mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang di klasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif. Menurut Boyatzis dalam Sudarmanto (2009), mendefinisikan kompetensi adalah

karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul atau efektif di dalam pekerjaan.

Kompetensi menurut Spencer dalam Pfeffer dkk (2003), yaitu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau situasi tertentu. (A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation).

Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi APIP (termasuk APIP), Standar Kompetensi APIP (termasuk APIP) adalah ukuran kemampuan minimal yang harus dimiliki APIP yang mencakup aspek: (1) Pengetahuan (knowledge): Fakta, informasi, dan keahlian yang diperoleh seseorang melalui pengalaman atau pendidikan baik secara teori maupun pemahaman praktis; apa yang diketahui; kesadaran yang diperoleh melalui mengalami suatu fakta atau situasi. Perolehan pengetahuan melibatkan proses kognitif yang kompleks yang meliputi: persepsi, pembelajaran, komunikasi, asosiasi, dan argumentasi. Dalam taksonomi bloom pengetahuan masuk dalam ranah kognitif yang berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek intelektual. Kompetensi dari unsur pengetahuan merupakan pengetahuan di bidang pengawasan yang harus dimiliki oleh seluruh APIP di semua tingkat atau jenjang jabatan, (2) Keterampilan/keahlian (skill): Fakta, informasi, dan keahlian yang diperoleh seseorang melalui pengalaman atau pendidikan baik secara teori maupun pemahaman praktis; apa yang diketahui; kesadaran yang diperoleh melalui mengalami suatu fakta atau situasi. Perolehan pengetahuan melibatkan proses kognitif yang kompleks yang meliputi: persepsi, pembelajaran, komunikasi, asosiasi, dan argumentasi. Dalam taksonomi bloom pengetahuan masuk dalam ranah kognitif yang berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek intelektual. Kompetensi dari unsur pengetahuan merupakan pengetahuan di bidang pengawasan yang harus dimiliki oleh seluruh APIP di semua tingkat atau jenjang jabatan, serta (3) Sikap Perilaku (attitude): Sikap perilaku mewakili rasa suka atau tidak suka seseorang akan sesuatu hal. Dalam taksonomi bloom, sikap perilaku masuk dalam ranah afektif yang berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek perasaan dan emosi, seperti minat, sikap, apresiasi, dan penyesuaian diri. Kompetensi dari unsur sikap perilaku merupakan sikap perilaku yang harus dimiliki oleh seluruh APIP di semua tingkat atau jenjang jabatan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa integritas yang makin kuat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Muhtarom (2022), Rakhmanto et al. (2021), Agha et al. (2017), yang menyimpulkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel integritas yang mendapatkan tanggapan responden dengan item yang sangat tinggi, yakni: Merasa bermanfaat menjadi APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo bagi organisasi, masyarakat, bangsa dan negara pada indikator keyakinan dasar, selanjutnya mampu menjaga diri dari situasi benturan

kepentingan pada indikator kekuatan daya nalar, kemudian memiliki sikap yang jelas dan mampu mengambil keputusan pada indikator keberanian moral.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa terhormat dan bermartabat sebagai APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator keyakinan dasar, mampu merencanakan perubahan pada indikator kekuatan daya nalar, serta siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa kompetensi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Bagyo & Rifatul (2021), Permana (2020), Rahayu dkk (2020), yang menyimpulkan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kompetensi yang mendapatkan tanggapan responden yang sangat tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Mampu menyelesaikan pekerjaan pada indikator pengetahuan (knowledge), lalu terampil dalam penggunaan komputer pada indikator keterampilan/keahlian (skill), kemudian mematuhi kode etik pada indikator sikap perilaku (attitude).

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah memiliki pengetahuan pada indikator pengetahuan (knowledge); terampil dalam mengerjakan tugas pengawasan pada indikator keterampilan/keahlian (skill); serta bersikap tanggap dan rajin pada indikator sikap perilaku (attitude).

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya 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 menyimpulkan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel komitmen organisasi yang mendapatkan tanggapan responden yang sangat tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Bahagia bekerja di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator *affective commitment*; bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan pada indikator *continuance commitment*; serta lebih baik bekerja sepanjang karir di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator *normative commitment*.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah dengan adanya komitmen Inspektorat yang baik dapat membuat pegawai merasa memiliki Inspektorat Probolinggo pada indikator *affective commitment*; khawatir jika berhenti bekerja sebagai APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo pada indikator *continuance commitment*; serta meskipun dapat tawaran lebih baik tetap tidak ingin pindah dan tidak etis pindah-pindah kerjaan pada indikator *normative commitment*.

Tentunya temuan ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya. Mowday (2001) menyebutkan bahwa komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen

organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday (1980) ini memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen pegawai pada organisasi dan komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi yaitu: Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas.

Robbins (2001) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Winner (1982) dalam Asriningati (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi di bandingkan kepentingannya sendiri. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan dari pada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan. Luthans (2002), menyebutkan bahwa Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hunt & Morgan (1994) dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan (3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Supriono, 2004, memberikan pendapat bahwa seseorang dapat merasa terikat dan komitmen dengan lingkup organisasi dikarenakan faktor pekerjaan, jabatan dan keberadaannya. Hubungan korelasi antara komitmen organisasi dan pekerjaan lain yang terkait. Korelasi tersebut digambarkan terkait dengan keseluruhan kepuasan kerja, kinerja, berhenti dalam bekerja, dengan kepribadian seorang pegawai. Alien & Meyer (1993) menyatakan bahwa Komitmen organisasi (organizational commitment) terdiri dari tiga

yaitu: "continuance commitment, affective commitment and normatif commitment". Dimaksudkan bahwa continuance commitment adalah dimana pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain. Dan affective commitment adalah kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya, sementara normative commitment merujuk pada perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

Dessler (1999), menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik. Tingginya komitmen para pegawai tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pegawai akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai aset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen. Komitmen organisasional itu menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka.

Luthans (2002), menyebutkan bahwa Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas berdasarkan pendapat para ahli dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, dalam hal ini kinerja APIP di Insoektorat Wilayah Probolinggo.

Pembahasan Peran Mediasi Komitmen Organisasi (Hasil Uji Hipotesis 6 & 7)

Hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh integritas terhadap kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo.

Begitu juga dengan hasil pengujian Hipotesis 7 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo.

Kedua temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Sabil *et al.* (2021), Muhtarom (2022), Rakhmanto *et al.* (2021), Hafid dkk (2022). Mereka telah menemukan kuatnya peran mediasi komitmen organisasi, baik atas pengaruh integritas terhadap kinerja APIP, maupun atas pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP Inspektorat Wilayah Probolinggo.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel kinerja APIP yang mendapatkan tanggapan sangat tinggi dari responden, diantaranya monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan OPD pada indikator meningkatnya efektivitas hasil pengawasan; serta bimbingan teknis substantif pada indikator meningkatnya efektivitas sumber daya pengawasan.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah penilaian mandiri reformasi birokrasi pada indikator meningkatnya efektivitas hasil pengawasan; serta pelatihan pengembangan tenaga pemeriksa dan aparatur pada indikator

meningkatnya efektivitas sumber daya pengawasan.

Hasil yang diperoleh juga mendukung beberapa grand teori yang menjadi rujukan penelitian, diantaranya Hasibuan (2011) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2014), menyebutkan bahwa kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan. Mulyono (2009) menyatakan bahwa Kinerja APIP merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi lebih baik.

Selanjutnya, Trisnarningsih (2007), menyebut kinerja APIP merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas pemeriksaan yang telah diselesaikan oleh APIP dalam kurun waktu tertentu. Kinerja dapat diukur melalui pengukuran tertentu sesuai standar yaitu di mana kualitas yang berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas yang merupakan jumlah dari hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu yang merupakan kesesuaian waktu yang telah direncanakan (Andini, 2017).

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN RB) Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan. Inspektorat Wilayah Probolinggo dengan tugas pokok dan fungsi APIP yang melaksanakan pengawasan secara intern terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien dan akuntabel di Wilayah Probolinggo. Untuk mencapai hal tersebut ditetapkanlah Perjanjian Kinerja (PK) sebagai pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

Sebelumnya, Permen PAN RB Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui perjanjian kinerja, terwujudlah komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja (outcome)

yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian target kinerja yang diperjanjikan juga mencakup outcome yang dihasilkan dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya, sehingga terwujud kesinambungan kinerja setiap tahunnya. Kinerja APIP menjadi pendukung dari kinerja Inspektorat sebagai organisasi pada umumnya.

Implikasi Praktis

Dari tujuh hipotesis yang diajukan penelitian ini, ternyata semuanya dapat dibuktikan, baik pengujian secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa integritas maupun kompetensi keduanya diperlukan untuk mendorong peningkatan komitmen organisasi dan kinerja APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo.

Peran mediasi komitmen organisasi juga kuat, baik dalam memediasi pengaruh integritas terhadap kinerja APIP maupun pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP. Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa jika pengaruh langsung integritas maupun kompetensi umpamanya tidak mampu mendorong peningkatan kinerja APIP, maka komitmen yang kuat para APIP terhadap lembaganya (Inspektorat), dapat membantu mendorong peningkatan kinerja APIP di Inspektorat Wilayah Probolinggo.

Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Peneliti Selanjutnya

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja APIP dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu Integritas, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang berpotensi mempengaruhi Kinerja APIP.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
3. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini, sehingga perlu diuji kembali keandalannya di masa depan.
4. Keterbatasan data berjumlah 90 responden yang digunakan dalam penelitian ini membuat hasil kurang maksimal.
5. Tentunya penelitian berikutnya diharapkan lebih menyempurnakan dengan melakukan pengembangan variabel, sampel, metodologi, dan lainnya.

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] 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.
- [3] Amann, W., & Stachowicz-Stanusch, A. (2013). *Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management*. UK: Palgrave Macmillan.
- [4] Ambar, T. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- [5] Anoraga, Pandji. Psikologi Kerja, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- [6] Arifin, H. Muhammad. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. www.ccsenet.org/ies *International Education Studies* Vol. 8, No. 1; 2015
- [7] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka

Cipta.

- [8] Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- [9] 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.
- [10] Bagyo, Yupo & Rifatul, Khusnia (2021). Komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi dan counterproductive work behavior terhadap kinerja *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, ISSN (Online) 2581-2157 Volume 6 Nomor 1 Tahun 2021 ISSN (Print) 2502-9304
- [11] Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [12] 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.
- [13] Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [14] D’Souza, C., McCormack, S., Taghian, M., Chu, M.-T., Sullivan-Mort, G. and Ahmed, T. (2019), "Influence of sustainability scholarship on competencies – an empirical evidence", *Education + Training*, Vol. 61 No. 3, pp. 310-325. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2018-0184>
- [15] Darma, Agus. *Manajemen Supervisi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2003.
- [16] Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Jakarta: Indeks, 2007.
- [17] Djohan. (2018). *6 Pilar Manajemen Perubahan*. Cetakan Kedua. Malang: Media Nusa Creative
- [18] Endro, G. (2017). Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 3(1), 131-152.
- [19] Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- [20] George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6th Edition. New Jersey: Pearson Education
- [21] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [22] Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- [23] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [24] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [25] Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: BPF, 2000.
- [26] 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.
- [27] 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.
- [28] Hessel, Nogi Tangkalisan. *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- [29] 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.
- [30] Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [31] Katidjan, P., Pawirosumarto, S., & Yuliani, T. 2018. The Effect of Competence, Training, and Compensation to Employment Performance. *European Research Studies Journal*. Volume XXI, Issue 3, pp. 280-292
- [32] Keban, T. Yarimias, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu, Yogyakarta: Gaya Media, 2004.
- [33] 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.
- [34] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [35] Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFPE, 2006.
- [36] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- [37] Mangkunegara, A.P. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.
- [38] Mathis, Robert L, & John H. Jackson, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- [39] Mathis, Robert L, & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- [40] 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.
- [41] Meiner. *The Horizontal Organization*, USA: Oxford University Press.
- [42] Miner, J. B. (1980). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House
- [43] 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.
- [44] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [45] 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.
- [46] Palan, R. *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Cetakan Pertama, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PPM Anggota IKAP, 2007.
- [47] 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.
- [48] Pasolong, Harbani. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- [49] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2020 Tentang Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- [50] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [51] Permana, Buyung Satria, Marbawi, & Ibrahim Qamarius. (2020). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT PAG. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)* (ISSN.2503.4367), Vol.5 No.2 July–Desember 2020
- [52] Pfeffer, J, Soetjipto Budi W, Handoko T. Hani, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Edisi Kedua, Yogyakarta: Amara Books, 2003.
- [53] Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumberdaya Manusia “Kebijakan Kinerja Karyawan”*, Yogyakarta: BPFE UGM, 2008.
- [54] 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.
- [55] 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.
- [56] Rahayu, Muji, Tjutju Yuniarsih, Disman, Janah Sojanah, Iman Sidik Nusannas, Dyhah Mutmainnah, & Saptono Kusdano Waskito. (2020). Pengaruh servant leadership dan kompetensi terhadap komitmen organisasional di universitas swasta. *Jurnal Visipena*, Volume 11, Nomor 2, Desember 2020.
- [57] 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.
- [58] Redjeki, D. P. S., & Herdiansyah, J. (2013). Memahami Sebuah Konsep Integritas. *Jurnal Pelopor Pendidikan STIE Semarang*, 5(3), 1-14.
- [59] Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.
- [60] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. 16th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [61] Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I dan II, Edisi Kedelapan, Jakarta; Prenhallindo, 2001.
- [62] Robert & Jackson J.M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- [63] Roziqin, Muhammad Zainur. *Kepuasan Kerja*, Malang: Averroes Press, 2010.
- [64] 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.

-
- [65] 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.
- [66] 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.
- [67] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [68] Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- [69] 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.
- [70] Spencer, M., Lyle, Jr, & Signe M. Spencer, *Competence at Work "Models for Superior Performance"*, New York: John Wiley & Sons Inc, 1993.
- [71] Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [72] Sugiono, Edi, Suryono Efendi, & Joko Susilo. 2021. The influence of competence, compensation and leadership style on performance through job satisfaction at the Inspectorate General of the Ministry of Agriculture. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 5 No. 3, 2021
- [73] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [74] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [75] 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.
- [76] Sunarto. (2003). *Auditing*. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Panduan.
- [77] Supriyanto, Amiartuti Kusmaningtyas, & Riyadi Nugroho. 2021. The relationship between competence and job satisfaction on the performance of Private Madrasah Tsanawiyah Teachers in the City of Surabaya. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study* ISSN: 2708-9711 Vol. 2 No. 3, 2021 (page 022-028) DOI: <https://doi.org/10.47616/jamrems.v2i3.117>.
- [78] 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.
- [79] Tampubolon, Manahan P. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Jakarta: Ghalia Indonesia Anggota IKAPI, 2004.
- [80] Timpe, Dale. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002.
- [81] Tjutju, & Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- [82] 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.
- [83] 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.
- [84] Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Press, 2007.
- [85] Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- [86] Wurangian. (2012). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- [87] Wurangian. (2012). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- [88] 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.
- [89] 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.
- [90] 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

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN