

Pengaruh Budaya Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Kemenag NTT dengan Mediasi Pengawasan

Timtim Suryosumirat^{1✉}, Simon Sia Niha², Yulius Yasinto³, Paskalis Seran⁴
(1,2,3,4) Manajemen, Universitas Katholik Widya Mandira Kupang, Indonesia

✉ Corresponding author
[teeput41@gmail.com]

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja pegawai serta faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode angket. Responden adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sebanyak 134 responden. Pengujian hipotesis dengan pendekatan PLS, dilakukan dengan dua tahap, yaitu pengujian outer model dan inner model. Hasil penelitian menunjukkan: Kinerja Pegawai sudah sangat baik, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel Pengawasan, Budaya Kerja, dan Komunikasi, faktor-faktor yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel Kepemimpinan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengawasan adalah variabel Komunikasi dan variabel Kepemimpinan, sedangkan variabel Budaya Kerja tidak berpengaruh terhadap pengawasan, variabel Pengawasan sebagai mediasi hanya memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan tidak memediasi hubungan antara budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kinerja, Budaya Kerja, Komunikasi, Kepemimpinan, Pengawasan.

Abstract

The purpose of this study was to determine Employee Performance and what factors influence employee performance at the Regional Office of the Ministry of Religion of East Nusa Tenggara Province. This study is a quantitative study. The data collection technique was carried out using a questionnaire method. The respondents were State Civil Apparatus (ASN) who worked at the Regional Office of the Ministry of Religion of East Nusa Tenggara Province. The sample used was a saturated sample of 134 respondents. Hypothesis testing with the PLS approach was carried out in two stages, namely testing the outer model and inner model. The results of the study showed: Employee Performance is very good, Factors that influence employee performance are the variables of Supervision, Work Culture, and Communication, Factors that do not influence employee performance are the Leadership variable, Factors that influence supervision are the Communication variable and the Leadership variable, while the Work Culture variable does not influence supervision, The supervision variable as a mediator only mediates the influence of leadership on employee performance and does not mediate the relationship between work culture and communication on employee performance.

Keyword: Performance, Work Culture, Communication, Leadership, Supervision

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi baik instansi swasta maupun instansi pemerintah (Dems De Haan et al., 2022). Sumber Daya Manusia merupakan salah satu elemen penting dalam mendorong kinerja (*performance drivers*) yang akan menunjang keberhasilan implementasi strategi suatu organisasi atau perusahaan (Rajaguguk, 2023). Foulkes dalam (Sugiono & Lumban Tobing, 2021) memprediksi jika peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dan Foulkes juga mengatakan bahwa sekarang ini untuk menciptakan SDM yang handal jelaslah bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi-strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, mengembangkan budaya kerja yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Dengan demikian, SDM menjadi bagian dari suatu sistem organisasi, yang tentunya juga merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja dengan penekanan pada pencapaian hasil kerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Untuk itu setiap individu harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya yang lebih baik akan membentuk kinerja yang lebih baik (Faizah et al., 2020).

Tercapainya tujuan organisasi salah satunya tergantung pada baik buruknya kinerja pegawainya. Oleh sebab itu organisasi atau perusahaan harus memberikan perhatian kepada pegawai, mengarahkan dan memotivasi mereka untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Sari, 2018). Pegawai yang berkinerja dengan baik akan mudah dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya, mengerti keterkaitan pekerjaannya dengan pekerjaan orang lain, memahami sasaran organisasi, dan sanggup untuk mengatasi setiap kesulitan yang dihadapi saat menjalankan tugasnya (Widodo, 2017). Dalam sebuah organisasi pegawai merupakan insan yang memiliki perbedaan baik pada sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan, dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya (Wahyuni, 2015). Adanya perbedaan tersebut menjadikan setiap individu yang melakukan aktivitas pada suatu organisasi memiliki kinerja masing-masing yang berbeda-beda (Asri, 2019).

Kinerja dalam organisasi diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil "tingkat pencapaiannya" atau kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Muhammad Jamil, 2019). Budaya kerja merupakan suatu tingkat yang menunjukkan sejauh mana pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan secara real-time dan tercapainya misi organisasi. Para ahli mengatakan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan organisasi sebagai hasil dari interaksi antara kapabilitas, dorongan, dan keinginan para karyawan (Saputra & Akos, 2020). Karyawan dapat bekerja dengan baik ketika mereka sedang tinggi kinerjanya sehingga dapat menghasilkan kerja yang optimal (Suseno et al., 2017). Budaya kerja mencerminkan sejauh mana tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien untuk mencapai misi organisasi (Kusasi, 2012). Budaya kerja yang kokoh dan positif dapat menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi (Syafitri et al., 2020). Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan kumpulan nilai bersama yang ada dialami suatu organisasi yang memengaruhi tingkat cara pegawai melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Fareira & Ar, 2024). Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Keberhasilan organisasi bukan hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola keuangan tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola sumber daya manusia (Wahid et al., 2023). Pengelolaan sumber daya yang dimaksud adalah perusahaan harus mampu menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pemimpin perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental kerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang atasan kepada bawahannya (Judijanto et al., n.d.). Selain aspek kepemimpinan dan budaya organisasi, untuk memperkuat kepuasan kerja sangat diperlukan aspek komunikasi dalam organisasi. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi dimana komunikasi menjadi alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi (Dems De Haan et al., 2022). Manfaat lain dari komunikasi juga dapat dilihat dari fungsi pengendalian (kontrol dan

pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Sumaryati & Mahdum Kholit Al-Asror, 2022). Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur, adalah instansi vertikal Kementerian Agama di Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan tugas dan fungsi membantu Pemerintah Daerah melaksanakan pembangunan bidang Agama dan Pendidikan Keagamaan. Tabel 1 berikut adalah data capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2022 dan 2023.

Tabel 1. Capaian Nilai IKU Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi NTT Tahun 2022 dan 2023

No	Sasaran Kegiatan	Capaian IKU			
		2022		2023	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1	Peningkatan kualitas umat beragama dalam menjalankan ibadah ritual dan sosial	90	Baik	90	Baik
2	Penguatan kualitas moderasi beragama dan kerukunan umat beragama	89	Baik	89	Baik
3	Peningkatan umat beragama yang menerima layanan keagamaan	84	Cukup	85	Cukup
4	Peningkatan peserta didik yang memperoleh layanan pendidikan umum berciri khas agama, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan berkualitas	85	Cukup	88	Cukup
5	Peningkatan budaya birokrasi pemerintahan yang bersih, melayani dan responsif	85	Cukup	87	Cukup

Data pada Tabel 1 terlihat bahwa capaian nilai Indikator Kinerja Utama Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2022 dan 2023 meskipun mengalami peningkatan, namun belum seluruhnya baik, bahkan belum berada pada kategori sangat baik. Pencapaian yang belum optimal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai, karena pencapaian suatu organisasi tidak terlepas dari pencapaian kinerja pegawainya. Selain itu, indikator lain yang menunjukkan bahwa Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur belum mempunyai kinerja yang optimal adalah belum tercapainya predikat Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM). Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK/WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Zainuri, 2017). Berdasarkan hasil observasi awal yang diperoleh dari Kanwil Kementerian Agama NTT diduga masih adanya pegawai yang memiliki budaya kerja, komunikasi dan kepemimpinan yang belum maksimal. Berangkat dari asumsi awal ini, maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh budaya kerja, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada instansi yang dimaksud di atas yang dimediasi oleh variabel pengawasan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif, yang mana data yang dilampirkan berupa angka, perhitungan hasilnya dengan metode statistik (Rahayu, 2024). Variabel yang digunakan yaitu, variabel independent (akuntabilitas dan transparansi), variabel dependent yaitu kinerja pegawai dan pengawasan internal sebagai variabel intervening (Rapi et al., n.d.). Definisi operasional variabel, dapat dilihat pada Tabel 2. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur yang berjumlah 134 orang.

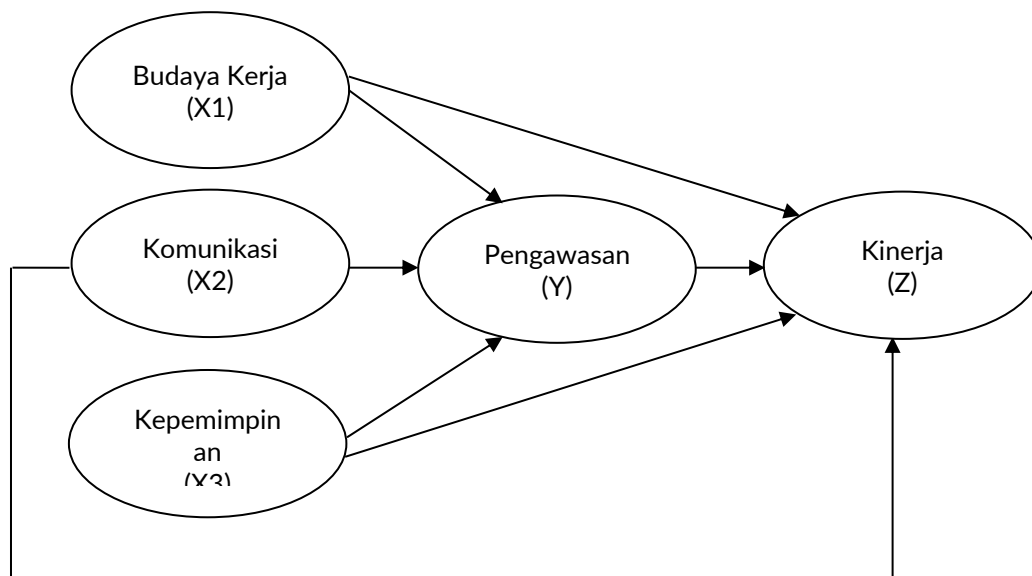
Tabel 2. Definisi Operasional Penelitian, Indikator dan Skala

No	Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala Pengukuran
1	Kinerja Pegawai	1. Kuantitas dari hasil 2. Kualitas dari hasil 3. Ketepatan waktu dari hasil 4. Kehadiran 5. Kemampuan bekerja sama	1-5	Ordinal
2	Budaya Kerja	1. Integritas 2. Profesionalitas 3. Inovasi 4. Tanggung jawab 5. Keteladanan	6-10	Ordinal
3	Komunikasi	1. Transmisi 2. Kejelasan 3. Konsistensi	11-13	Ordinal
4	Kepemimpinan	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan motivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosi	14-19	Ordinal
5	Pengawasan	1. Standar pekerjaan 2. Penilaian pekerjaan 3. Perbandingan hasil kerja 4. Perbaikan atas Penyimpangan	20-23	Ordinal

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh atau sensus, di mana semua anggota populasi menjadi sampel penelitian. Untuk itu, yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi NTT yang berjumlah 134 orang (tidak termasuk peneliti dan pejabat struktural). Instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan skala likert (Saputra & Akos, 2020):

- a. Sangat Setuju : 5
- b. Setuju : 4
- c. Cukup Setuju : 3
- d. Kurang Setuju : 2
- e. Tidak Setuju : 1

Analisis penelitian menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS alat analisis yang digunakan peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten tujuannya memprediksi hubungan variabel independen terhadap variabel dependen (Harmendi et al., n.d.).



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Gambaran tentang kinerja pegawai, budaya kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan pengawasan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur cukup baik
- H2 : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap pengawasan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H3 : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap pengawasan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengawasan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H5 : Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H6 : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H7 : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H8 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur
- H9 : Pengawasan berpengaruh signifikan dalam memediasi budaya kerja, komunikasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik inferensial adalah metode statistik yang digunakan untuk mengolah data sampel agar hasilnya dapat digeneralisasikan ke populasi. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan perangkat lunak Smart PLS versi 3.3.8. Analisis PLS-SEM dilakukan dalam dua tahap: pengujian model luar (*outer model*) dan model dalam (*inner model*), yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis Outer Model menggambarkan hubungan antara setiap indikator dan variabel laten yang terkait. Pada tahap ini, dilakukan berbagai pengujian untuk menilai validitas konvergen, Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan nilai Cronbach Alpha.

Tabel 3. Outer Loading

	Budaya Kerja_(X1)	Kepemimpinan_(X2)	Kinerja_(Y)	Komunikasi_(X2)	Pengawasan_(Z)
X1.1	0,853				
X1.2	0,841				
X1.3	0,833				
X1.4	0,817				
X1.5	0,842				
X2.1				0,750	
X2.2				0,866	
X2.3				0,817	
X3.1		0,788			
X3.2		0,675			
X3.3		0,864			
X3.4		0,894			
X3.5		0,863			
X3.6		0,822			
Y1			0,758		
Y2			0,816		
Y3			0,800		
Y4			0,858		
Y5			0,793		
Z1					0,834
Z2					0,864
Z3					0,869
Z4					0,813

Berdasarkan pada pada Tabel 3, terlihat nilai outer loading tiap indikator dari setiap variabel laten sudah memenuhi persyaratan yaitu memperoleh nilai di atas 0,6, yang berarti bahwa telah memenuhi standar nilai outer loading, maka penelitian dapat dilakukan. Dengan temuan ini, semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini dianggap memiliki validitas yang memadai untuk digunakan.

2. Validitas Diskriminan

Validitas Diskriminan adalah bagian dari model luar (*outer model*) yang memastikan bahwa setiap konstruk dalam model tidak terlalu berkorelasi dengan konstruk lain. Kriteria untuk validitas diskriminan terpenuhi jika beban (*loading*) pada indikator untuk konstruk yang diukur lebih tinggi daripada beban pada indikator untuk konstruk lainnya (*cross-loading*). Idealnya, nilai validitas diskriminan harus melebihi 0,70 untuk semua variabel. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4 yang menunjukkan nilai validitas diskriminan untuk masing-masing variabel.

Tabel 4. Nilai Cross Loadings

	Budaya Kerja_(X1)	Kepemimpinan_n_(X2)	Kinerja_(Y)	Komunikasi_(X2)	Pengawasan_(Z)
X1.1	0,853	0,596	0,624	0,561	0,494
X1.2	0,841	0,677	0,682	0,594	0,669
X1.3	0,833	0,678	0,671	0,632	0,552
X1.4	0,817	0,546	0,568	0,538	0,445
X1.5	0,842	0,580	0,618	0,607	0,460

X2.1	0,561	0,478	0,583	0,750	0,522
X2.2	0,549	0,556	0,610	0,866	0,551
X2.3	0,598	0,596	0,667	0,817	0,563
X3.1	0,493	0,788	0,578	0,541	0,571
X3.2	0,467	0,675	0,384	0,461	0,408
X3.3	0,660	0,864	0,507	0,571	0,564
X3.4	0,673	0,894	0,561	0,549	0,575
X3.5	0,741	0,863	0,635	0,590	0,642
X3.6	0,579	0,822	0,580	0,585	0,523
Y1	0,507	0,480	0,758	0,563	0,591
Y2	0,518	0,414	0,816	0,600	0,553
Y3	0,649	0,550	0,800	0,599	0,572
Y4	0,685	0,597	0,858	0,684	0,611
Y5	0,679	0,629	0,793	0,629	0,539
Z1	0,557	0,591	0,630	0,602	0,834
Z2	0,539	0,520	0,644	0,577	0,864
Z3	0,513	0,528	0,571	0,557	0,869
Z4	0,534	0,638	0,553	0,534	0,813

Hasil analisis dalam Tabel 4 menunjukkan bahwa setiap nilai loading dari item-item tersebut terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai Cross Loading. Oleh karena itu, karena semua nilai loading indikator terhadap konstraknya melebihi nilai Cross Loading, dapat disimpulkan bahwa model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui nilai *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach Alpha*. *Composite Reliability* adalah konsep yang digunakan dalam analisis faktor atau pemodelan struktural untuk mengukur sejauh mana konsistensi atau keandalan konstruk yang terdiri dari beberapa item atau variabel dalam pengukuran. Ini merupakan metrik penting dalam menilai reliabilitas konstruk dalam analisis data atau penelitian, di mana nilai yang tinggi, setidaknya 0.70 atau lebih. Semakin tinggi nilai *Composite Reliability*, semakin baik keandalan konstruk tersebut. Selain *Composite Reliability*, reliabilitas juga dapat dievaluasi menggunakan nilai Cronbach Alpha pada setiap variabel. Standar yang diharapkan adalah nilai $\geq 0,7$ untuk semua konstruk. Oleh karena itu, penelitian ini juga melakukan evaluasi reliabilitas dengan mengecek nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Kerja_(X1)	0,894	0,899	0,921	0,701
Kepemimpinan_(X2)	0,902	0,912	0,925	0,674
Kinerja_(Y)	0,864	0,868	0,902	0,649
Komunikasi_(X2)	0,740	0,743	0,853	0,660
Pengawasan_(Z)	0,866	0,867	0,909	0,714

Pada Tabel 5, terlihat bahwa nilai reliabilitas komposit untuk setiap variabel melebihi 0,7. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabilitas juga dapat dinilai dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel. Standar yang diharapkan adalah nilai $\geq 0,7$ untuk setiap konstruk. Dalam tabel tersebut, terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai $\geq 0,7$. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki nilai *Cronbach's*

Alpha yang memadai, menunjukkan bahwa konstruk dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk digunakan.

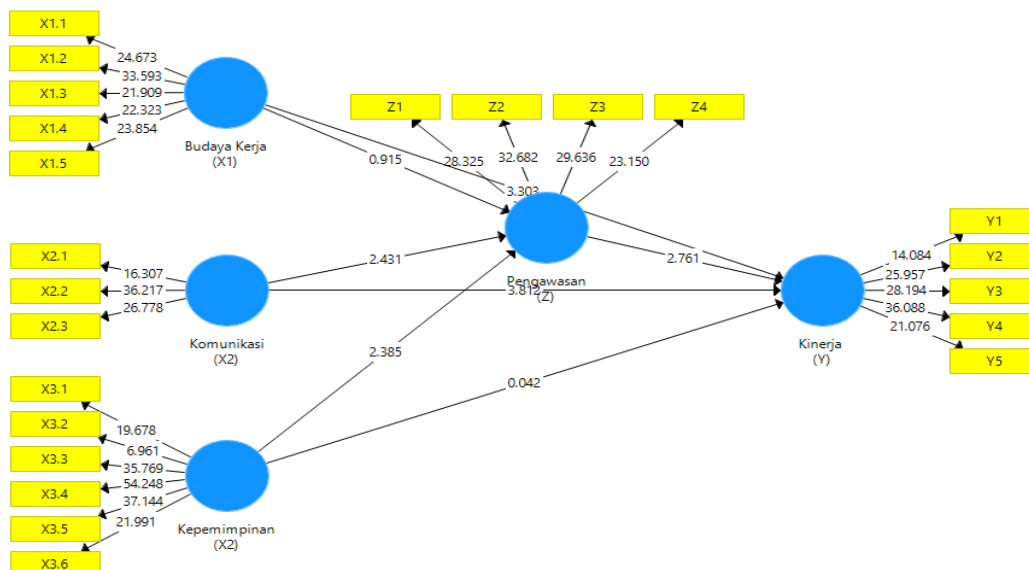
3. Hasil Uji R-Square

R-squared (R^2) merupakan indikator statistik yang digunakan dalam analisis regresi untuk mengukur sejauh mana model regresi sesuai dengan data. R-squared mengukur proporsi kontribusi variabel independen terhadap variasi variabel dependen dalam suatu model regresi. Secara umum, semakin tinggi nilai R-squared, semakin baik kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi yang terdapat dalam data.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja_(Y)	0,715	0,706
Pengawasan_(Z)	0,550	0,540

Berdasarkan data pada Tabel 6, diketahui bahwa koefisien determinasi (R Square) untuk variabel pengawasan adalah 0,550 atau 55,0%. Ini berarti variabel budaya kerja, komunikasi, dan kepemimpinan berkontribusi sebesar 55,0% terhadap pengawasan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dengan sisanya sebesar 45,0% mencakup kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R Square) untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,715 atau 71,5%. Ini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan pengawasan memberikan kontribusi sebesar 71,5% terhadap kinerja pegawai, dan sisanya sebesar 28,5%, merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam kerangka penelitian ini.



Gambar 2. Outer Model

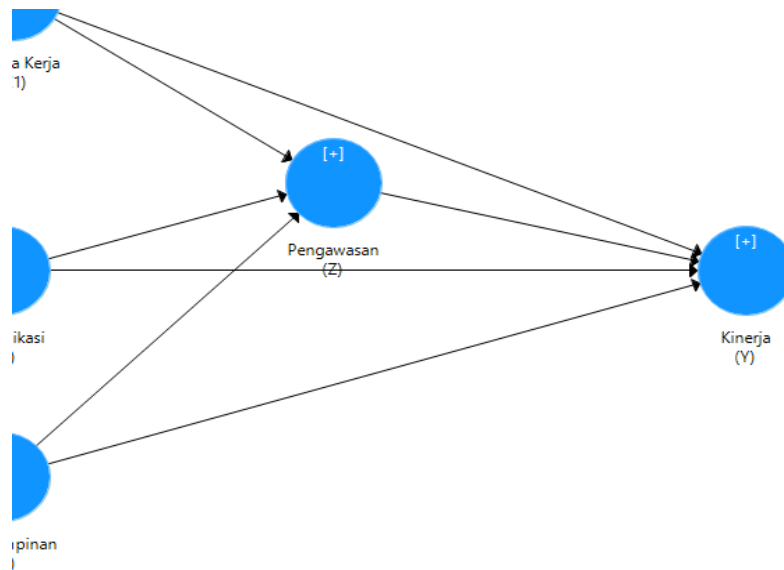
Tabel 7. Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya Kerja_(X1) -> Kinerja_(Y)	0,356	0,359	0,108	3,303	0,001
Budaya Kerja_(X1) -> Pengawasan_(Z)	0,143	0,165	0,156	0,915	0,361
Kepemimpinan_(X2) -> Kinerja_(Y)	0,004	0,017	0,088	0,042	0,967
Kepemimpinan_(X2) -> Pengawasan_(Z)	0,335	0,321	0,140	2,385	0,017
Komunikasi_(X2) -> Kinerja_(Y)	0,344	0,333	0,090	3,812	0,000
Komunikasi_(X2) -> Pengawasan_(Z)	0,348	0,344	0,143	2,431	0,015
Pengawasan_(Z) -> Kinerja_(Y)	0,252	0,243	P;\0,091	2,761	0,006

4. Uji Pengaruh Langsung

Berdasarkan output model structural pada gambar 2 dan tabel 47, dapat dijelaskan sebagai berikut: Pengaruh Budaya Kerja (X1) terhadap Pengawasan (Z): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 0,915, yaitu lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,361, lebih besar dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 2 yang menyatakan bahwa “budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap pengawasan” **ditolak**. Pengaruh Komunikasi (X2) terhadap pengawasan (Z): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 2,431 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,015, lebih kecil dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 3 yang menyatakan bahwa “komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap pengawasan” **diterima**. Pengaruh Kepemimpinan (X3) terhadap pengawasan (Z): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 2,385 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,017 lebih kecil dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 4 yang menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap pengawasan” **diterima**. Pengaruh Pengawasan (Z) terhadap kinerja pegawai (Y): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 2,761 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,006 lebih kecil dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 5 yang menyatakan bahwa “pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**. Pengaruh Budaya kerja(X1) terhadap kinerja pegawai (Y): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 3,303 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 6 yang menyatakan bahwa “budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**. Pengaruh Komunikasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 3,812 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 7 yang menyatakan bahwa “komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**. Pengaruh Kepemimpinan (X3) terhadap kinerja pegawai (Y): Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 0,042 yaitu lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,967 lebih besar dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke 8 yang menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai” **ditolak**”.

5. Pengaruh Tidak Langsung



Gambar 3. Output Model Struktur (Analisis Jalur) Pengaruh Tidak Langsung

Output Model Struktur (Analisis Jalur) di atas dapat ditunjukkan dalam bentuk tabel sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan_(X2) -> Pengawasan_(Z) -> Kinerja_(Y)	0,084	0,074	0,041	2,054	0,040
Budaya Kerja_(X1) -> Pengawasan_(Z) -> Kinerja_(Y)	0,036	0,040	0,042	0,856	0,392
Komunikasi_(X2) -> Pengawasan_(Z) -> Kinerja_(Y)	0,087	0,088	0,054	1,613	0,107

Pengaruh Pengawasan Dalam Memediasi Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 0,856 yaitu lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,392 lebih besar dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “pengawasan berpengaruh signifikan dalam memediasi budaya kerja terhadap kinerja pegawai” **ditolak**. Pengaruh Pengawasan Dalam Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 1,613 yaitu lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,107 lebih besar dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “pengawasan berpengaruh signifikan dalam memediasi komunikasi terhadap kinerja pegawai” **ditolak**. Pengaruh Pengawasan Dalam Memediasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 2,054 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,040 lebih kecil dari nilai alfa 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “pengawasan berpengaruh signifikan dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai” **diterima**.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, kajian teoritis, metode dan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Kinerja, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pengawasan pada Kanwil Kementerian Agama NTT sudah berjalan dengan sangat baik; 2) Budaya kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pengawasan pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Ini menunjukkan bahwa aspek lain, seperti kebijakan organisasi atau teknologi, mungkin lebih mempengaruhi pengawasan dibandingkan budaya kerja itu sendiri; 3) Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pengawasan pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan komunikasi internal dapat secara langsung meningkatkan kualitas pengawasan; 4) Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengawasan pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan efektivitas pengawasan dalam organisasi; 5) Pengawasan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pengawasan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai; 6) Budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Ini menegaskan pentingnya budaya kerja yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai; 7) Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai; 8) Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kementerian Agama NTT. Ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai; 9) Pengawasan hanya memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pengawasan yang baik. Namun, pengawasan tidak memediasi hubungan antara budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja mungkin terjadi secara langsung.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih banyak kepada pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur yang telah memberikan izin utk melakukan riset mini sehingga naskah artikel tersebut dalam di susun dengan sebaik mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, D. (2019). Peran Komunikasi Persuasif Guru Dalam Membina Kedisiplinan Siswa Di Sekolah Dasar Negeri Lambaro Neujid Kecamatan Peukan Bada Kabupaten Aceh Besar. 4.
- Dems De Haan, Y., E. H. J. FoEh, J., & A. Manafe, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 488–496. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2.1318>
- Faizah, I. N., Lestari, L. L., Hidayat, S., & Mustofa, A. (2020). Etos Kerja dalam Budaya Organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.15642/japi.2020.2.1.1-16>
- Fareira, C., & Ar, H. (2024). Disiplin Kerja Memediasi Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Di Ulaam Sukajadi. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 11(2), 462–474. <https://doi.org/10.37606/publik.v11i2.1159>
- Harmendi, M., Lian, B., & Wardarita, R. (n.d.). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. 2.
- Judijanto, L., Fauzi, I., Telaumbanua, E., & Merung, A. Y. (n.d.). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Inovatif, dan Teknologi Digital terhadap Keberhasilan Bisnis Industri Startup di Indonesia. 2(1).

- Kusasi, M. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim. 1(2).
- Muhammad Jamil. (2019). Analisis Pengaruh Komitmen, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pasaman Barat. *Majalah Ilmiah UPI YPTK*, 33–43. <https://doi.org/10.35134/jmi.v26i1.20>
- Rahayu, D. A. (2024). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Work Life Balance, Dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 11(2), 635–649. <https://doi.org/10.37606/publik.v11i2.1113>
- Rajaguguk, R. A. (2023). Pengaruh tunjangan kinerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kanwil kementerian agama. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1(2), 158–167. <https://doi.org/10.51622/jbm.v1i2.2005>
- Rapi, A. I. F., Nujum, S., & Arifin, Z. (n.d.). Volume 4. No. 4 (2021); Oktober Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maros.
- Saputra, H., & Akos, M. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan. 4(2).
- Sari, P. P. (2018). Pemanfaatan Teknologi Digital Sebagai Percepatan Berusaha Oleh Ekonomi Kreatif. *Jurnal Komunika: Jurnal Komunikasi, Media dan Informatika*, 7(3). <https://doi.org/10.31504/komunika.v7i3.1824>
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sumaryati & Mahdum Kholit Al-Asror. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Provinsi Lampung. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 302–317. <https://doi.org/10.58577/dimar.v3i2.61>
- Suseno, I., Supeno, S., & Miranti, I. (2017). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Bahasa Inggris SMP DKI Jakarta. *DEIKSIS*, 9(01), 90. <https://doi.org/10.30998/deiksis.v9i01.906>
- Syafitri, A. D. A., Ubudiyah, K., Fatoni, Moh. A., & Bachtiyar, M. (2020). Implementasi Beban Kerja dan Kuantitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pendma di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 2(2), 89–107. <https://doi.org/10.15642/japi.2020.2.2.89-107>
- Wahid, A. R., Kurniawan, I. S., & Yulianto, E. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bento Café Yogyakarta. 10.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1). <https://doi.org/10.21831/nominal.v4i1.6890>
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal manajemen motivasi*, 13(2), 896. <https://doi.org/10.29406/jmm.v13i2.723>
- Zainuri, A. (2017). Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima. *Medina-Te: Jurnal Studi Islam*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>