

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu perusahaan kualitas sumber daya manusia yang menentukan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, oleh karena itu keberadaan pegawai harus dikelola dengan baik dan diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerjanya.

Begitu pula dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) adalah salah satu institusi yang memegang peranan penting dalam menjaga hak-hak keuangan negara dengan fungsi yang kompleks dan terus berkembang sejalan dengan semakin tingginya aktivitas perdagangan internasional dan tuntutan untuk memenuhi kepentingan nasional.

Sebagai salah satu jajaran regional Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Wilayah DJBC Jateng dan DIY mempunyai tugas untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional khususnya di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta. Dengan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang merupakan akumulasi capaian indeks kinerja utama (IKU). Nilai Kinerja Organisasi dari bulan Januari – Desember 2023 fluktuatif namun masih di atas nilai *ekspektasi* karena masih di atas 100%, yang disajikan berikut ini:



Sumber: Arsip Kanwil DJBC Jateng DIY, 2024

Gambar 1

NKO Kanwil DJBC Jateng dan DIY Periode Bulan Januari – Desember 2023

Gambar di atas menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai yang terkait erat dengan komitmen organisasi dimana dinamika kinerja bergerak secara fluktuatif. Kanwil DJBC Jateng dan DIY memberikan pelayanan kepada *stakeholder*-nya baik internal maupun eksternal, di antaranya pelayanan perijinan fasilitas KITE (Kemudahan Impor Tujuan Ekspor) dan fasilitas TPB (Tempat Penimbunan Berikat) yang mampu menyerap tenaga kerja, membuka peluang usaha, dan meningkatkan perekonomian secara umum, sehingga peran dukungan dari pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY yang berkompeten di bidangnya sangat dibutuhkan. Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya adalah dengan memiliki kepemimpinan yang otentik (*authentic leadership*). Pemimpin dengan *authentic leadership* cenderung mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan (Smithikrai & Suwannadet, 2018).

Pemimpin dalam perusahaan memiliki peran penting guna membuat suasana yang nyaman untuk para anggotanya. Kepemimpinan di sebuah perusahaan menjadi tolak ukur dalam pengembangan dan keberlangsungan suatu perusahaan. Karakter yang dimiliki pemimpin menjadi satu hal yang sangat diperhatikan, selain itu karakter yang dimiliki pemimpin dapat terbentuk melalui beberapa faktor, yaitu pendidikan, lingkungan dan latar belakang, maka dari itu karakter tersebut mengacu pada keaslian jati diri dari *leadership* (Northouse, 2016).

Menurut Hughes, (2018) *leadership* yang baik adalah jiwa pemimpin yang berkarakter untuk menciptakan tim yang efektif dan efisien dalam berbagai situasi untuk

mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan. Didukung hasil studi yang menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi karena memiliki pemimpin yang berintegritas dan *authentic* (George dkk., 2017). *Authentic leadership* menawarkan perspektif baru mengenai kepemimpinan yang lebih menekankan pada keyakinan dan nilai individu yang didasarkan pada pengenalan diri tentang kelemahan dan kelebihan, percaya diri, penuh harapan, dan orientasi ke depan, serta mampu untuk mendorong orang lain untuk menjadi pemimpin yang lebih bijak, bebas, dan otonom.

Dari hal tersebut untuk menggambarkan peran pemimpin di Kanwil DJBC Jateng dan DIY, peneliti melakukan survei pra penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada 15 orang pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Survei Berdasarkan *Authentic Leadership* (Gatting, 2016)

No.	Indikator	Setuju		Tidak Setuju	
		Jml.	%	Jml.	%
1	Pemimpin saya memiliki kesadaran tinggi dalam berintegritas	15	100	0	0
2	Pemimpin saya mendorong anggotanya untuk memiliki integritas sesuai dengan nilai-nilai organisasi	13	86	2	14
3	Pemimpin saya mau mendengarkan anggotanya sebelum mengambil keputusan	12	80	3	20
4	Pemimpin saya menunjukkan bahwa dia memahami betapa spesifik nya tindakan yang berdampak kepada orang lain	10	66	5	34
5	Pemimpin saya memiliki keterikatan yang kuat dengan institusi nya	13	86	2	14

Sumber: survei pra penelitian diolah, 2024

Berdasarkan hasil survei terbatas didapatkan bahwa pentingnya pemimpin yang memiliki *authentic leadership* sesuai harapan organisasi yang berkarakter pemimpin yang berintegritas, mendorong anggotanya untuk memiliki integritas yang sama sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Di samping itu, pemimpin mau mendengarkan anggotanya sebelum mengambil keputusan dan memahami dampak atas keputusannya serta memiliki keterikatan yang kuat terhadap institusi nya.

Latar belakang dipilihnya *authentic leadership* sebagai topik riset didasarkan pendapat yang menyatakan *leadership is authenticity, not style* (Bill George, 2003). *Authentic leadership* menawarkan perspektif baru mengenai kepemimpinan yang lebih menekankan pada keyakinan dan nilai individu yang didasarkan pada pengenalan diri tentang kelemahan dan kelebihan, percaya diri, penuh harapan, dan orientasi ke depan, serta mampu untuk mendorong orang lain untuk menjadi pemimpin yang lebih bijak, bebas, dan otonom (Gardner & Carlson, 2015). Menjadi pemimpin yang memiliki *authentic leadership* tidak mudah karena pemimpin harus memiliki *skill* yang baik. Pemimpin yang memiliki *authentic leadership* harus memiliki sifat kerja keras agar dapat memahami dirinya sendiri, harus memiliki moral serta integritas yang baik yang tertanam pada dirinya sendiri dan harus pandai dalam mengelola emosi guna untuk kepentingan orang banyak yang dipimpinnya dalam hal ini adalah bawahan (Grošelj dkk., 2020). Hal ini terbukti dari hasil penelitian Hadian Nasab & Afshari, (2019) ; Wiwoho, (2019) dan AlMukharomah, (2022) bahwa *authentic leadership* berpengaruh kuat dan positif untuk meningkatkan kinerja pegawai, akan tetapi Purwanto dkk., (2020) menunjukkan hasil bahwa *authentic leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, karena

komitmen organisasi menjadi aspek penting bagi sebuah organisasi yang ingin selalu menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu ketika pegawai memiliki tingkat kepercayaan terhadap manajemen akan mendorong mereka lebih produktif dan pegawai dapat terhindar dari keinginan keluar pindah organisasi, hal ini karena pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Gatling dkk., 2016). Kuatnya komitmen organisasi pada individu menjadikan individu berusaha semaksimal mungkin mencapai tujuan dengan memberikan kinerja yang nyata pada organisasi. (Saputri & Muhsin, 2019).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gatling dkk., (2016); Rego dkk., (2016) dan Hlongwane & Olivier, (2017) mampu membuktikan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dari Hartanto, (2016) dimana komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai karena lingkungan kerja yang kurang memberikan dukungan pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Peneliti lain seperti Hlongwane & Olivier, (2017) ; Gatling dkk., (2016) dan Baek dkk., (2019) mampu membuktikan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif pada komitmen organisasi, karena pegawai membutuhkan organisasi untuk memperoleh pendapatan (gaji)

1.2 Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada masalah diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *authentic leadership* dan komitmen organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY. Beberapa pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *authentic leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY?
2. Apakah *authentic leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi Kanwil DJBC Jateng dan DIY?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY?
4. Apakah *authentic leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis *authentic leadership* terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY
2. Untuk menganalisis pengaruh *authentic leadership* terhadap komitmen organisasi Kanwil DJBC Jateng dan DIY
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY
4. Untuk menganalisis pengaruh *authentic leadership* terhadap komitmen organisasi dan dampaknya pada kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *authentic leadership*, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan

teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia. Penelitian ini menjelaskan teori atribusi sebagai teori dasar yang dapat menilai terhadap sikap dan pemahaman mengelola pegawai, hasil studi ini dapat menjadi tambahan bukti empiris dengan memperkuat teori atribusi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengelolaan pegawai.

2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama proses perkuliahan dalam wujud nyata di lapangan, salah satunya dengan memecahkan masalah dalam perusahaan

b. Bagi Kanwil DJBC Jateng dan DIY

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh manajemen Kanwil DJBC Jateng dan DIY sebagai bahan masukan maupun tambahan informasi tentang *authentic leadership*, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Informasi ini bermanfaat untuk mendapatkan solusi dari masalah kinerja yang terjadi dalam Kanwil DJBC Jateng dan DIY.

2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Atribusi

Teori Atribusi (*Attribution Theory*) merupakan teori yang pertama kali dikemukakan oleh Harold Kelley dalam teorinya menjelaskan tentang bagaimana orang menarik kesimpulan tentang “apa yang menjadi sebab” apa yang menjadi dasar seseorang melakukan suatu perbuatan atau memutuskan untuk berbuat dengan cara-cara tertentu (Weiner, 2008). Teori atribusi mengamati perilaku individu, dimana mereka mencoba untuk menentukan perilaku yang muncul baik secara internal ataupun eksternal. Atribusi sebagai salah satu proses membentuk kesan dan mengacu pada individu untuk menjelaskan apa yang menjadi sebab orang lain berperilaku ataupun dirinya sendiri. Semua pandangan dan teori tidak lepas dari perilaku orang dalam organisasi yaitu perilaku pimpinan dan perilaku bawahan. Jadi kepemimpinan tidak lepas dari bagaimana cara berpikir, berperasaan, bertindak, bersikap, dan berperilaku dalam kerja di sebuah organisasi yang memiliki bawahan (Martinko dkk., 2018).

2.1.2 *Authentic Leadership*

Menurut Hasyimmi & Elmi, (2021) *authentic leadership* didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman secara optimal. Selanjutnya Winbaktianur & Sutono, (2019) *authentic leadership* adalah pemimpin yang mampu memberikan sugesti pada bawahannya untuk mencapai tujuan yang baik bagi organisasinya dengan situasi kerja yang kondusif. *Authentic leadership* sangat menyadari nilai kehidupan dan keyakinan, percaya diri, setia, dapat dipercaya, fokus pada pengembangan kekuatan pengikut, memperluas pemikiran mereka, dan menjadi positif, menciptakan suasana yang nyaman. dalam organisasi yang dijelaskan oleh Wulandari, (2019)

2.1.3 Komitmen Organisasi

Luthans dalam Putra & Utama, (2018) komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasinya dan proses berkelanjutan dari pegawai yang mengekspresikan perhatiannya pada organisasi untuk keberhasilan dan kemajuan yang berlanjut. Moorhead dan Griffin dalam Budiono, (2021) menjelaskan

komitmen organisasi sebagai sikap individu untuk mengenal dan terikat dengan organisasinya. Komitmen sebagai penentu utama dari pegawai untuk mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan organisasi sehingga pegawai dapat bertahan dalam organisasi, baik dalam jangka panjang atau pendek.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan ataupun tidak boleh dilakukan pegawai dalam organisasi. Menurut Afandi, (2018) kinerja merupakan pencapaian individu atau kelompok dalam organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sebagai upaya mencapai tujuan baik tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika serta moral. Selanjutnya Rivai, (2018) kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut disajikan tabel penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian

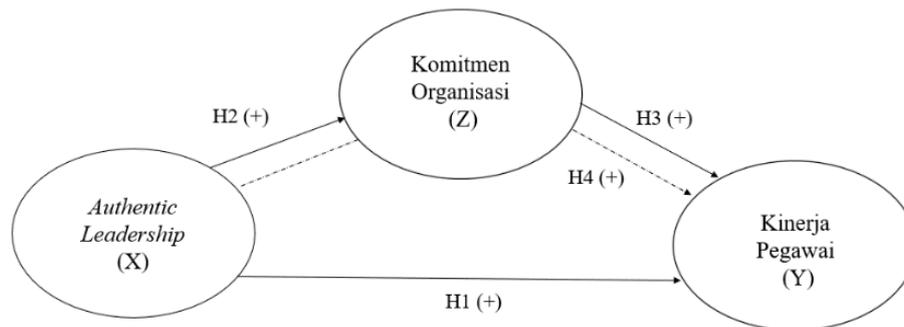
Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Gatling dkk., (2016)	X: <i>authentic leadership</i> Z: <i>organizational commitment</i> Y= <i>turnover intention</i>	<i>authentic leadership</i> berpengaruh pada komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi
2	Rego dkk., (2016)	X: <i>authentic leadership</i> Y: <i>organizational commitment</i> Z: <i>positive psychological capital</i>	<i>authentic leadership</i> berpengaruh kuat pada komitmen organisasi dan <i>positive psychological capital</i> sebagai mediasi antara <i>authentic leadership</i> dan komitmen organisasi.
3	Hlongwane & Olivier, (2017)	X: <i>authentic leadership</i> Y: <i>organizational commitment</i>	<i>authentic leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja komitmen organisasi normatif dan berkelanjutan
4	Nasab & Afshari, (2019)	X: <i>authentic leadership</i> Y: <i>employee performance</i> Z: <i>organizational commitment</i>	<i>authentic leadership</i> berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasi dan kinerja pegawai dan komitmen organisasi sebagai mediasi
5	Wiwoho, (2019)	X1: <i>quality of work life</i> X2: efektifitas serikat pekerja X3: <i>authentic leadership</i> Y: kinerja pegawai	<i>authentic leadership</i> berpengaruh positif pada kinerja pegawai
6	Amar dkk., (2021)	X1: komitmen organisasi X2: keterlibatan kerja Y: kinerja pegawai Z: motivasi	komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	AlMukharomah,	X: <i>authentic leadership</i>	<i>authentic leadership</i>

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	(2022)	Y: kinerja pegawai	berpengaruh kuat dan positif pada kinerja pegawai

2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan gambar representatif dari konsep-konsep yang saling berhubungan dan ditunjukkan melalui gambar dan panah sebagai bentuk keterkaitan antar variabel independen dan dependen. Adapun bentuk model penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar 2
Model Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Pemimpin yang *authentic leadership* sadar akan nilai hidup dan percaya diri dan dipercaya oleh bawahannya karena memiliki tujuan yang baik untuk pengembangan diri bawahannya dalam suasana kerja yang kondusif. Sehingga menjadikan beban moral bagi bawahannya sehingga mereka terlibat dengan bekerja sebaik mungkin dan menyelesaikan tugas sesuai dengan *job desk* dan bertanggung jawab penuh untuk menyelesaikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Perwujudan dari teori atribusi terlihat pada posisi seorang pemimpin tanpa perlu disadari ketika melakukan suatu tindakan seperti memberikan instruksi atau arahan pada bawahan (pegawai) untuk menjalankan serta menyelesaikan pekerjaan, hal ini menjadikan bawahan memberikan reaksi dengan melaksanakan perintah tersebut. Pemimpin melakukan hal ini karena bertanggung jawab untuk keberlangsungan organisasi. Didukung hasil penelitian oleh Nasab & Afshari, (2019), jurnal “*Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment*” dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis *authentic leadership* terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Guilan. Berdasarkan hasil penelitian dari variabel *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu Wiwoho, (2019) dan AlMukharomah, (2022) dengan hasil penelitian *authentic leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₁: Terdapat pengaruh positif *authentic leadership* terhadap kinerja pegawai

2.4.2 Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Pemimpin yang *authentic leadership* punya keyakinan, harapan, optimis, tangguh, dan berorientasi untuk masa depan organisasi dengan selalu memprioritaskan bawahannya untuk selalu mengembangkan potensi yang dimiliki bawahannya, dan pemimpin akan

berkomitmen untuk kesejahteraan para pengikutnya terutama dalam lingkungan kerja. (Meyer, 2016). Hal ini merupakan transparansi pemimpin dengan para bawahannya sehingga menjadikan pegawai berkomitmen pada organisasi. Perwujudan teori atribusi terlihat pada sikap pegawai sebagai bawahan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Dimana bawahan harus memiliki loyalitas, patuh pada aturan dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Hal ini diyakini oleh pegawai, bahwa organisasi memiliki pemimpin yang dapat mengendalikan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Didukung hasil penelitian oleh Nasab & Afshari, (2019), jurnal “*Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment*” dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis *authentic leadership* terhadap komitmen organisasi dari pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Guilan. Berdasarkan hasil penelitian dari variabel *authentic leadership* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu Gatling dkk., (2016) dan Baek dkk., (2019) dengan hasil *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₂: Terdapat pengaruh positif *authentic leadership* terhadap kinerja pegawai

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan sebagai keberpihakan pegawai pada organisasi dimana pegawai tempat bekerja, artinya seorang pegawai mendapatkan gaji atas tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Sehingga menjadikan pegawai semangat tetap bertahan untuk tetap tinggal dalam organisasi dan memberikan kinerjanya secara optimal untuk organisasi melalui tenaga dan pikirannya demi kemajuan organisasi (Berberoglu, 2018). Perwujudan teori atribusi terlihat pada pegawai yang punya semangat dari dalam dirinya untuk berperilaku patuh, hal ini dibentuk karena adanya pengetahuan dan bimbingan atau arahan dari pemimpin. Dengan kesadaran diri pegawai berkomitmen tanpa paksaan kepada organisasi karena pegawai butuh pendapatan (gaji), oleh karena itu untuk kemajuan dan keberlangsungan organisasi pegawai memberikan tenaga dan pikiran. Didukung hasil penelitian oleh Nasab & Afshari, (2019), jurnal “*Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment*” dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Guilan. Berdasarkan hasil penelitian dari variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu Rego dkk., (2016) dan Hlongwane & Olivier, (2017) dengan hasil komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₃: Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

2.2.4 Peran Komitmen Organisasi Dari Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Authentic leadership berperan sebagai panutan bagi bawahan dengan menunjukkan komitmen nya pada organisasi melalui hubungan yang transparan dengan bawahannya. Hal ini ditunjukkan dari cara bekerja, berpikir rasional, perspektif moral yang terinternalisasi, dan pemrosesan yang seimbang sehingga membuat iklim kerja dalam organisasi kondusif bagi pegawai bekerja secara optimal. (Hlongwane & Olivier, 2017). Perwujudan dari teori atribusi terlihat pada perilaku pemimpin yang berusaha memajukan organisasi dengan bersama-sama para bawahannya untuk bekerja. Pemimpin sadar dengan memiliki bawahan dan berusaha menjaga kesejahteraan bawahannya, sehingga timbal baliknya adalah bawahan berkinerja secara optimal untuk organisasi dengan berkomitmen, karena bawahan paham dan sadar bahwa jika mereka meninggalkan organisasi akan rugi sendiri karena

kehilangan pendapatan (gaji) sehingga bawahan patuh pada aturan dan perintah pemimpin untuk kemajuan organisasi tempat mereka bekerja. Didukung hasil penelitian oleh Nasab & Afshari, (2019), jurnal “*Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment*” dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Guilan dengan mediasi komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dari variabel komitmen organisasi berperan sebagai mediasi antara *authentic leadership* dan kinerja pegawai. Selain itu hasil penelitian dari Rego dkk., (2016) juga menunjukkan variabel komitmen organisasi berperan sebagai mediasi dari pengaruh *authentic leadership* terhadap kinerja pegawai. Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₄: Komitmen organisasi sebagai mediasi antara *authentic leadership* dan kinerja pegawai

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif berjenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan secara statistik dan akurat serta karakteristik suatu objek yang diteliti. Penelitian ini mencoba untuk mengetahui dan menganalisis peningkatan kinerja pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY melalui peran *authentic leadership* dan komitmen organisasi.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono, (2019) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY sebanyak 155 orang

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian (Sugiyono, 2019). Untuk teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yakni seluruh wilayah populasi dijadikan sebagai wilayah sampel, yaitu sebanyak 155 orang responden.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel, yang terdiri dari:

1. Variabel Eksogen atau variabel bebas yang merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel endogen baik secara positif maupun negatif (Sugiyono, 2019). Yang digunakan pada penelitian ini adalah *authentic leadership* (X).

Indikator dari *authentic leadership* dari Gatling dkk., (2016) yakni:

- a. Dapat mempengaruhi orang lain.
 - b. Mampu menyampaikan maksud dan tujuan.
 - c. Dapat menerima masukan dan pendapat
 - d. Memiliki keyakinan yang konsisten
 - e. Mempunyai keterikatan pada organisasi
2. Variabel Endogen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel eksogen (Sugiyono, 2019). Yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y)

Indikator dari kinerja pegawai dari Nasab & Afshari, (2019), yakni:

- a. Pengetahuan tentang pekerjaan.
 - b. Kualitas kerja
 - c. Inisiatif dalam bekerja
 - d. Kemampuan berkomunikasi
 - e. Kerjasama
3. Variabel Mediasi sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2019). Variabel mediasi pada penelitian ini adalah komitmen organisasi (Z) Indikator komitmen organisasi dari Nasab & Afshari, (2019) yakni:
- a. Loyalitas terhadap organisasi
 - b. Merasa bagian dari organisasi
 - c. Memperhitungkan keuntungan tetap bekerja dalam organisasi
 - d. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
 - e. Bertanggung jawab memajukan organisasi

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Dimana responden adalah pegawai Kanwil DJBC Jateng dan DIY dengan kriteria skala Likert yang ditentukan pada kuesioner adalah:

- a. Jawaban sangat Setuju (SS) diberi nilai 5
- b. Jawaban setuju (S) diberi nilai 4
- c. Jawaban netral (N) diberi nilai 3
- d. Jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1

3.5 Teknik Analisis Penelitian

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *Software SmartPLS-SEM*. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mengkonfirmasi teori dan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. Menurut Ghozali, (2021) metode PLS mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator. Berikut teknik analisa metode PLS

3.5.1 Analisa Outer Model

Menurut Hussein, (2015) analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel):

- a. *Convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikator nya. Nilai yang diharapkan > 0.7 (Ghozali, 2021)
- b. *Discriminant validity* adalah nilai *cross loading* faktor yang berguna apakah construct memiliki *discriminant* yang memadai. Caranya dengan membandingkan nilai construct yang dituju harus lebih besar dengan nilai construct yang lain. (Ghozali, 2021)
- c. *Composite reliability* adalah pengukuran apabila nilai reliabilitas > 0.7 maka nilai construct tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi. (Ghozali, 2021)
- d. *Average Variance Extracted* (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0.5 (Sekaran & Bougie, 2016)
- e. *Cronbach alpha* digunakan untuk adalah perhitungan untuk membuktikan hasil *composite reliability* dimana besaran minimal nya adalah 0.6. Nilai *Cronbach's alpha* diatas 0.6 adalah perhitungan untuk membuktikan hasil *composite reliability* dimana besaran minimal nya adalah 0.7. (Ghozali, 2021)

3.5.2 Analisa Inner Model

Analisis Inner Model atau yang biasa disebut dengan Model Struktural ini digunakan

untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel yang diuji dalam model. Dalam SmartPLS terdapat beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur *goodness of fit*, sebagai berikut:

a. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)

Rata-rata perbedaan *per degree of freedom* yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel $SRMR \geq 0.08$ adalah *good fit*, nilai $0.05 \leq SRMR < 0.08$ adalah marginal fit, nilai $SRMR < 0.05$ adalah *close fit*. (Henseler, 2017)

b. *Normed Fit Index* (NFI)

Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $NFI \geq 0.90$ adalah *good fit*, Nilai $0.70 \leq NFI < 0.90$ adalah marginal fit. Nilai $0.50 \leq NFI < 0.70$ adalah model fit. (Henseler, 2017)

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan berbagai pengukuran, baik *outer model* maupun *inner model*, selanjutnya yaitu melakukan pengujian hipotesis. Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel dependen dan independen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik. Untuk nilai probabilitas dan nilai p-value dengan alpha 5% adalah $< 0,05$. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak jika t-statistik $>$ t-tabel 1,96. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas, maka H_a diterima jika nilai p-value $< 0,05$ (Ghozali & Latan, 2020)

Suatu hipotesis dapat diterima atau harus ditolak secara statistik dapat dihitung melalui tingkat signifikansi nya. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Apabila tingkat signifikansi yang dipilih sebesar 5% maka tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,05 untuk menolak suatu hipotesis. Dalam penelitian ini ada kemungkinan mengambil keputusan yang benar sebesar 95%.

Untuk pengaruh tidak langsung, dimana efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediasi. Variabel *authentic leadership* terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi. Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini, dilihat dari hasil *bootstrapping* kolom *specific indirect effect*.

Selanjutnya melakukan pengujian mediasi PLS digunakan dengan metode *Variance Accounted For* (VAF) model dan formula sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$$