

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS DI INSTANSI X)**

**Sri Rahayuningsih**

Politeknik Energi dan Mineral Akamigas  
yayuksetiadji@gmail.com

**Abstract:** *The aim of this study is to analyze the influence of leadership, work motivation, and organizational culture on organizational commitment and employee performance in higher education institutions. Using the purposive sampling technique, the sample consisted of 136 respondents, who were employees of STEM Akamigas Cepu. Data were analyzed by multiple linear regression analysis, run by the SPSS program, and path analysis. The results showed that leadership, work motivation, and organizational culture had a significant direct effect on organizational commitment; leadership, work motivation, and organizational culture had a significant indirect effect on employee performance through organizational commitment as an intervening variable; and organizational commitment had a direct significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Leadership, Work Motivation, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Employee Performance.*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi pada komitmen organisasi dan kinerja pegawai di institusi perguruan tinggi. Sampel penelitian terdiri dari 136 responden, yang merupakan pegawai STEM Akamigas Cepu, yang diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis dengan analisis regresi linear berganda menggunakan program SPSS dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan pada komitmen organisasi; kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh tidak langsung signifikan pada kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening; dan komitmen organisasi berpengaruh langsung signifikan pada kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai.

### **Pendahuluan**

Menghadapi segala perubahan dan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, masalah Sumber Daya Manusia merupakan masalah yang sangat penting. Pembinaan terhadap kemampuan dan profesionalisme SDM perlu dilakukan secara berkesinambungan, supaya mampu untuk mengantisipasi berbagai perubahan, khususnya dibidang minyak dan gas bumi serta panas bumi dan dapat mengakses segala macam informasi, salah satunya adalah melalui pendidikan.

Perguruan Tinggi X merupakan perguruan tinggi yang bertujuan menghasilkan lulusan profesional di bidang energi dan sumberdaya mineral, dituntut untuk mengikuti

perubahan tersebut, termasuk perubahan pada regulasi yang mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi, sebagai instansi pemerintah di lingkungan pemerintah, yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa pendidikan, dalam rangka mengukuhkan partisipasi. Perguruan Tinggi X untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam bidang pendidikan tinggi, maka untuk mampu bersaing dan meningkatkan hasil optimal dalam pelayanan perlu dukungan kepemimpinan, motivasi kerja. Budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia yang profesional.

Secara umum, manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana menjalankan fungsi manajerial terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan, dalam hal ini adalah manusia atau tenaga kerjanya (Winardi, 2011:78). Keberhasilan dalam manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari keberhasilan perusahaan mencetak para pemimpin yang sukses atau perusahaan yang berhasil melakukan perubahan budaya para karyawannya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selain diperlukan Sumber Daya Manusia yang mampu dan profesional, juga diperlukan organisasi yang tangguh dan kemampuan kepemimpinan. Organisasi dapat menjadikan pengelolaan Sumber Daya Manusia dan komitmen pegawainya sebagai kunci sukses, dalam menghadapi persaingan (Barney, 1991), dimana pemilihan strategi organisasi akan berkaitan erat, dengan sumber daya manusia sebagai pelakunya karena sebaik apapun strategi yang direncanakan untuk digulirkan oleh suatu organisasi bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang *qualified* dan handal maka tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Ketika komitmen seorang pegawai telah tinggi maka efektifitas sumber daya organisasi secara umum akan lebih terjamin. Ini karena komitmen organisasi merupakan bagian kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu penegakan kaidah prosedural menjadi bagian penting, dalam membangun kepercayaan dan kejujuran dalam organisasi, sehingga akhirnya memberikan efek positif terhadap komitmen organisasi secara menyeluruh. Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis, kurangnya sumber daya manusia yang handal, terutama dalam teknologi informasi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang ada.

Kepemimpin adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama (Yukl, 2010: 26). Sedangkan Greenberg dan Baron (2003: 471) menyatakan kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Konsep lain dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Yukl (2005:134) menyatakan kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai. Kepuasan kerja sendiri merupakan variabel yang dilatarbelakangi faktor kepercayaan, dalam organisasi.. Pada sisi lain, kepuasan merupakan salah satu kunci utama dalam dunia bisnis ataupun institusi pelayanan publik. Keberhasilan suatu organisasi, untuk dapat tumbuh dan berkembang sangat dipengaruhi oleh kepuasan yang muncul pada seluruh kegiatan organisasinya. Untuk dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai, salah satu yang menjadi acuan adalah berhubungan dengan motivasi kerja yang merupakan fungsi inti dari manajemen.

Motivasi kerja merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan dan melanjutkan tindakan dan perilaku pegawai (Tansuhaj, et. al., 1998). Di dalam lingkungan organisasi sangat diperlukan motivasi kerja dan hakekatnya motivasi pegawai dan pengusaha/pimpinan berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi searah untuk mencapai tujuan bersama, dalam kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994).

Selain hal tersebut diatas budaya organisasi sebagai pendukung juga ikut menentukan komitmen organisasi, melalui kepuasan kerja dengan indikasi kenyamanan kerja dengan dukungan rekan-rekan kerja, sistem kompensasi yang baik, kesesuaian pekerjaan, kualitas supervisi dan kesempatan promosi, sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. (Simanjuntak, 2005:1), Dengan demikian kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap pekerja yang

pekerja di organisasi tersebut Oleh karena itu kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan Organisasi. Selain itu, produktifitas atau kinerja pegawai juga ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun dalam organisasi, dan budaya organisasi menjadi manifestasinya .

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah di uraikan diatas, dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut, (1) H1 yaitu untuk mengetahui variabel kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, secara simultan diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi X. (2) H2 yaitu untuk mengetahui variabel kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, secara parsial diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi X. (3) H3 yaitu untuk mengetahui variabel kepemimpinan, dan budaya organisasi, diduga mempunyai hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung dan variabel motivasi kerja (X2) hubungan yang sebenarnya adalah hubungan tidak langsung melalui Komitmen Organisasi dengan kinerja pegawai.

## **Metodologi**

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tenaga kependidikan Perguruan Tinggi X, dan dosen yang menjadi pemimpin maupun pelaksana operasional Perguruan Tinggi X yang berasal dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga penunjang atau kontrak, tahun 2016. Adapun jumlah populasi sebesar Dua ratus sepuluh (210) pegawai, Karakteristik populasi adalah cukup heterogen atau bervariasi dalam hal latar belakang, pendidikan, pengalaman serta wawasan dan masa kerja.

Sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan purposive sampling, di mana data dicari dengan bersumber pada orang-orang yang dianggap mengetahui permasalahan. Namun tidak tertutup kemungkinan pilihan terhadap informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemandirian peneliti dalam memperoleh data. Sampel ditetapkan sejumlah 136 responden.

### Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk pengumpulan data, penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden guna mendapatkan hasil dari penelitian. Analisis data pada penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis jalur dan uji hipotesis.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui seluruh indikator penelitian pada variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dikatakan valid karena nilai korelasi di atas 0,5 yakni  $X_{1.1} = .722$ ;  $X_{1.2} = .502$ ;  $X_{1.3} = .775$ ;  $X_{1.4} = .875$ ;  $X_{1.5} = .819$ ;  $X_{1.6} = .873$ . Demikian juga diketahui bahwa dari seluruh indikator penelitian pada variabel Motivasi ( $X_2$ ) dikatakan valid karena nilai korelasi adalah di atas 0,5 yaitu untuk indikator  $X_{1.1} = .661$ ;  $X_{1.2} = .595$ ;  $X_{1.3} = .564$ ;  $X_{1.4} = .753$ ;  $X_{1.5} = .860$ ; dan  $X_{1.6} = .690$ . Nilai indikator penelitian variabel Motivasi yang tertinggi adalah  $X_{1.5} = .860$  dan terendah adalah  $X_{1.3} = .564$ . Untuk seluruh indikator penelitian pada variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) dikatakan valid karena nilai korelasinya di atas 0,5 yakni  $X_{1.1} = .691$ ;  $X_{1.2} = .704$ ;  $X_{1.3} = .749$ ;  $X_{1.4} = .749$ ;  $X_{1.5} = .686$ ; dan  $X_{1.6} = .553$ . Seluruh indikator ( $Z$ ) dikatakan valid karena nilai korelasi di atas 0,5 yakni  $Z_1 = .699$ ;  $Z_2 = .657$ ;  $Z_3 = .591$ ;  $Z_4 = .515$ ;  $Z_5 = .560$ ; dan  $Z_6 = .532$ . seluruh indikator penelitian pada variabel Kinerja ( $Y$ ) dikatakan valid karena nilai korelasi di atas 0,5 yakni  $Y_1 = .726$ ;  $Y_2 = .532$ ;  $Y_3 = .775$ ;  $Y_4 = .875$ ;  $Y_5 = .819$ ; dan  $Y_6 = .873$ . Berdasarkan hasil uji validitas di atas, seluruh instrumen penelitian di atas hasilnya adalah valid berarti bahwa instrument-instrumen tersebut layak digunakan dalam penelitian ini.

Demikian juga hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu di atas 0,6 dimana nilai Cronbach's Alpha pada variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) = 0,8537 ; variabel Motivasi ( $X_2$ ) = 0,7394 ; Variabel Budaya organisasi ( $X_3$ ) = 0,7803 dan Variabel komitmen ( $Z$ ) = 0,6589 lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukuran pada masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal dan layak untuk dialokasikan dalam penelitian ini.

### Hasil Uji F

Dari hasil uji F didapati bahwa Karena  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti secara simultan variabel bebas kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Komitmen Organisasi. Selanjutnya, Karena  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti secara simultan variabel bebas kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Z$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Hasil Uji t

Beta penelitian yang dihasilkan seluruhnya adalah beta yang positif, artinya bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel independent terhadap variabel dependent adalah positif, yang berarti bahwa pengaruhnya searah. Persamaan regresi yang terbentuk ada 2 (dua) yaitu:  $Z = 0,380 + 0.471X_1 + 0.404 X_2 + 0.380 X_3 + e$ . Artinya, jika  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  adalah nol, maka Variabel Z akan konstan sebesar 0,380. Bila terjadi kenaikan pada variabel  $X_1$  adalah sebesar 1, maka akan terjadi kenaikan atau peningkatan pada Z sebesar 0,471 ditambah konstanta, demikian sebaliknya. Bila terjadi kenaikan variabel  $X_2$  sebesar 1, maka akan terjadi kenaikan pada Z sebesar 0,404 ditambah konstanta, demikian sebaliknya. Apabila terjadi kenaikan  $X_3$  sebesar 1, maka akan terjadi kenaikan pada Z sebesar 0,380 ditambah konstanta dan demikian sebaliknya.

Yang kedua adalah  $Y = 1,566 + 0.303X_1 + 0.171 X_2 + 0.256 X_3 + 0.441Z + e$ . Artinya jika  $X_1$ ,  $X_2$ ;  $X_3$  dan Z adalah nol, maka Variabel Y akan Konstan sebesar 1,566. Apabila terjadi kenaikan variabel  $X_1$  adalah sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan Y sebesar 0,303 ditambah konstanta, demikian sebaliknya. Apabila terjadi kenaikan variabel  $X_2$  adalah sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan Y sebesar 0,171 ditambah konstanta, demikian sebaliknya. Bila terjadi kenaikan pada variabel  $X_3$  adalah sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,256 ditambah konstanta, demikian sebaliknya. Apabila terjadi kenaikan pada variabel Z adalah sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan pula Y sebesar 0,441 ditambah konstanta, demikian sebaliknya.

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka dapat diketahui pengaruh total pada masing-masing variabel bebas terhadap kinerja pegawai dan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Z). Pengaruh total pada variabel bebas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh Total dari  $X_1$  ke Y melalui Z

Pengaruh Langsung dari  $X_1$  ke Y = 0,303

Pengaruh tidak langsung  $X_1$  ke Y melalui Z =  $\frac{0,471 \times 0,441}{0,208}$

Pengaruh Total = 0,511

Pengaruh Total dari  $X_2$  ke Y melalui Z

Pengaruh Langsung dari  $X_2$  ke Y = 0,171

$$\text{Pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ ke } Y \text{ melalui } Z = \frac{0,404 \times 0,441}{0,178}$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,349$$

Pengaruh Total dari  $X_3$  ke  $Y$  melalui  $Z$  :

$$\text{Pengaruh Langsung dari } X_3 \text{ ke } Y = 0,256$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ ke } Y \text{ melalui } Z = \frac{0,380 \times 0,441}{0,168}$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,424$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh langsung ke kinerja pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari kepemimpinan ke komitmen organisasi (sebagai variabel intervening) lalu ke kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,303 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,471) \times (0,441) = 0,208$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat dikatakan bahwa hubungan yang sebenarnya antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah langsung.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh langsung ke kinerja pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari motivasi kerja ke komitmen organisasi (sebagai variabel intervening) lalu ke kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,171 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,404) \times (0,441) = 0,178$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung adalah lebih kecil dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat dikatakan hubungan yang sebenarnya antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah tidak langsung.

Hasil analisis jalur yakni menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu budaya organisasi ke komitmen organisasi (sebagai variabel intervening) lalu ke kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,256 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,380) \times (0,441) = 0,168$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung adalah lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat dikatakan hubungan yang sebenarnya antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah langsung.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut, secara langsung variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun hal ini tidak cukup sebagai aspek yang mutlak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Walaupun kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi telah memenuhi kriteria yang ada, belum tentu serta merta dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga hal ini perlu ada komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan perlu komitmen organisasi, motivasi kerja perlu komitmen organisasi dan budaya organisasi juga perlu komitmen organisasi yang pada akhirnya secara totalitas akan meningkatkan kinerja.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dikatakan hubungan yang sebenarnya antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah langsung, karena besarnya koefisien pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Demikian pula dengan budaya organisasi. Pada variabel budaya organisasi dikatakan hubungan yang sebenarnya antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah langsung, karena besarnya koefisien pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Sedangkan motivasi kerja dikatakan hubungan sebenarnya antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah tidak langsung, karena besar koefisien pengaruh langsung lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diuraikan diatas, maka dapat disampaikan bahwa motivasi kerja secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawai. Namun pegawai tentunya mempunyai aktivitas lain selain bekerja, sehingga motivasi kerja lebih cenderung bersifat sementara dan lambat laun dapat terkikis dengan kondisi terkini, yang dihadapi setiap pegawai. Oleh karena itu saran perlu adanya; komitmen organisasi yang kuat untuk memotivasi pegawai agar kinerja pegawai meningkat. Bagi pimpinan agar mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yang ada, tidak hanya secara langsung tetapi, juga melalui komitmen organisasi kepada pegawai Budaya kerja organisasi perlu juga ditingkatkan, tidak hanya secara langsung tetapi, juga melalui komitmen organisasi ke pada pegawai.



**Daftar Referensi**

- Barney, J. B.1991. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, pp.99-120.
- Gary A, Yukl, 2005.*Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Greenberg, Jerald dan Robert Baron.2003. *Behavior In Organizations (Understanding And Managing The Human Side Of Work)*. Eight edition, Prentice Hall.
- Simanjutak J. Payaman 2005, Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Jakarta Fakultas Ilmu Ekonomi Universitas Indonesia
- Tansuhaj, Patriya, Donna, Randall & Jim, McCullough, A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function, *The Journal of Service Marketing*, Vol.2 No.3, 1988.
- Vest M. J., Scott K.D., and Markham S.E., 1994, "Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction and Instrumentality Beliefs in a Merit Pay Environment". *Journal of Business & Psychology*, Vol.9 No.2, p.171-181.
- Winardi ,J. 2011. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.