

Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di BPSDM PUPR

Topik Hidayattuloh¹; Hamsinah. B²; Yayan Sudaryana³

¹⁻³Universitas Pamulang, E-Mail : Topik.Unpam@gmail.com;
dosen00941@unpam.ac.id; dosen00497@unpam.ac.id

ARTICLES INFORMATION



JURNAL ILMIAH MANAJEMEN FORKAMMA

Vol.9, No.2, Maret 2026

Halaman : 82 - 93

ISSN (online) : 2599-171X

ISSN (print) : 2598-9545

Keyword :

Motivasi; Gaya Kepemimpinan;
Kepuasan Kerja; Komitmen
Organisasi; Kinerja Pegawai

JEL. classification : M31

Permalink:

DOI: 10.32493/frkm.v9i2.53878

Article info :

Received : Januari 2026

Revised : Februari 2026

Accepted : Maret 2026

Licenses :



<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Contact Author :

© LPPM & PRODI MM UNPAM

JL.Surya Kencana No.1 Pamulang Tangerang
Selatan – Banten

Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491

e-mail : forkamma@unpam.ac.id

ABSTRACT

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi di BPSDM PUPR. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS terhadap 152 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($CR = 2,351$; $p = 0,019$), ($CR = 3,379$; $p = 0,000$), dan ($CR = 3,138$; $p = 0,002$). Ketiga variabel juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai ($CR = 3,290$; $p = 0,001$), ($CR = 4,189$; $p = 0,000$), dan ($CR = 3,677$; $p = 0,000$). Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($CR = 2,500$; $p = 0,004$). Temuan ini menegaskan pentingnya motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen organisasi.

Abstract. This study aims to examine the influence of motivation, leadership style, and job satisfaction on employee performance, with organizational commitment as a mediating variable at the Human Resources Development Agency (BPSDM) of the Ministry of Public Works and Housing. A quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS was applied to data collected from 152 employees. The findings reveal that motivation, leadership style, and job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment ($CR = 2.351$; $p = 0.019$), ($CR = 3.379$; $p = 0.000$), and ($CR = 3.138$; $p = 0.002$). These variables also directly influence employee performance ($CR = 3.290$; $p = 0.001$), ($CR = 4.189$; $p = 0.000$), and ($CR = 3.677$; $p = 0.000$). Furthermore, organizational commitment significantly affects performance ($CR = 2.500$; $p = 0.004$). The study highlights the importance of strengthening motivation, effective leadership, and job satisfaction to enhance employee performance through organizational commitment.

A. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan aspek fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, terutama di sektor publik yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks pemerintahan, pegawai berperan sebagai penggerak utama implementasi kebijakan dan program kerja, sehingga peningkatan kinerja aparatur menjadi indikator keberhasilan reformasi birokrasi yang saat ini gencar dilakukan pemerintah Indonesia. Seiring berkembangnya tuntutan publik terhadap transparansi, profesionalisme, dan akuntabilitas, organisasi pemerintah harus memiliki pegawai yang kompeten, berkomitmen tinggi, serta memiliki motivasi kuat untuk memberikan pelayanan terbaik. Kondisi tersebut menempatkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai aspek strategis dalam mendukung efektivitas birokrasi.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) merupakan salah satu unit kerja yang memiliki peran penting dalam membangun kompetensi dan profesionalisme aparatur di lingkungan Kementerian PUPR. Fungsi utama BPSDM adalah mengembangkan kapasitas pegawai melalui pendidikan, pelatihan, serta pengembangan kompetensi teknis dan manajerial. Namun, hasil evaluasi kinerja beberapa tahun terakhir menunjukkan masih terdapat ketimpangan antara harapan dan realisasi kinerja pegawai. Fenomena tersebut tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis seperti beban kerja dan sistem penilaian kinerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor nonteknis seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan tingkat komitmen organisasi yang belum optimal.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Program BPSDM Kementerian PUPR

Program	Sasaran Program/Indikator Sasaran Program		Kinerja				Kesesuaian dengan Indikator Variabel
			2021	2022	2023	2024	
Pendidikan dan Pelatihan	SP	Meningkatnya SDM Bidang PUPR yang Bersertifikat					
	IKSP	Tingkat Pengembangan Kompetensi SDM Pendidikan Bidang PUPR	108,49%	123,11%	106,73%	101,7%	Kualitas Kerja
Pendidikan dan Pelatihan Vokasi	SP	Meningkatnya dukungan manajemen Kementerian PUPR dan tugas teknis lainnya					
	IKSP	Indeks pengembangan Kompetensi SDM Aparatur PUPR	115,11%	117,91%	118,17%	105,51%	Kualitas Kerja
	IKSP	Tingkat Kualitas Dukungan Manajemen Kementerian PUPR dan Tugas Teknis Lainnya	119,35%	121,08%	124,97%	-	Kualitas Kerja
Rata-Rata			112,86%	121,08%	114,16%	-	

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan BPSDM 2023

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi semangat dan produktivitas pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih antusias, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Namun, realita di lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih memiliki persepsi negatif terhadap kesempatan promosi dan penghargaan atas kinerja. Hasil survei internal menunjukkan rendahnya semangat kerja pada indikator kesempatan pengembangan karier, yang menjadi sinyal perlunya penguatan sistem penghargaan dan keadilan organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa faktor

motivasi dalam organisasi publik masih memerlukan perhatian serius agar dapat meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Selain motivasi, gaya kepemimpinan juga menjadi variabel kunci yang menentukan arah, suasana kerja, dan loyalitas pegawai. Pemimpin yang mampu menginspirasi, membimbing, dan memberikan teladan akan menumbuhkan kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Namun, dalam praktiknya, tidak semua unit kerja menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Masih terdapat perbedaan pola komunikasi, pemberian arahan, dan keterlibatan pimpinan dalam proses kerja, yang berdampak pada turunnya semangat kerja bawahan. Padahal, kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membentuk budaya kerja kolaboratif, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Kepuasan kerja juga berperan besar dalam membentuk perilaku positif pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki loyalitas tinggi dan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Namun, jika kepuasan kerja rendah—baik karena ketidakjelasan sistem penghargaan, kurangnya komunikasi dengan pimpinan, maupun lingkungan kerja yang tidak mendukung—akan berimplikasi pada menurunnya komitmen organisasi dan kinerja. Fenomena ini terlihat dalam hasil penilaian kinerja internal BPSDM yang menunjukkan adanya kesenjangan antara persepsi kepuasan pegawai dan realisasi produktivitas kerja.

Sementara itu, komitmen organisasi menjadi faktor yang menjembatani pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal, tetap loyal dalam berbagai kondisi, serta mendukung tujuan organisasi. Dalam konteks birokrasi publik, komitmen organisasi menjadi aspek penting karena mencerminkan keterikatan emosional, tanggung jawab moral, dan rasa memiliki terhadap instansi tempat bekerja. Namun, hasil observasi menunjukkan masih terdapat pegawai dengan tingkat komitmen yang fluktuatif akibat lemahnya dukungan manajerial dan kurangnya sistem penghargaan berbasis kinerja.

Fenomena-fenomena tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BPSDM Kementerian PUPR tidak dapat dilepaskan dari upaya penguatan faktor-faktor psikologis dan organisasi, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Kajian mengenai hubungan antarvariabel ini penting dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme peningkatan kinerja pegawai di instansi publik. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, berbasis pada pendekatan motivasi, kepemimpinan yang inspiratif, dan penguatan komitmen organisasi di lingkungan birokrasi pemerintah.

Rumusan Masalah: (1) Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Unit Organisasi BPSDM PUPR? (2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Unit Organisasi BPSDM PUPR? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Unit Organisasi BPSDM PUPR? (4) Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM PUPR? (5) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM PUPR? (6) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM PUPR? (7) Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM PUPR?

B. KAJIAN LITERATUR

Motivasi Kerja

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi menjadi salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2010), motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan

giat dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara (2017) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah energi yang mendorong pegawai untuk bertindak mencapai tujuan yang diinginkan, baik yang bersumber dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari luar diri (motivasi ekstrinsik). Dalam sektor publik, motivasi memiliki peranan yang lebih kompleks karena tidak hanya terkait dengan insentif material, tetapi juga dengan nilai pengabdian, tanggung jawab moral, serta keinginan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian Fadilah (2013) dan Yulia et al. (2022) menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi akan menunjukkan dedikasi dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan disiplin kerja, menghambat inovasi, dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Selain motivasi, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Menurut Sunarto (2005), kepemimpinan adalah proses memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian (2003) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku pemimpin dalam memberikan instruksi, arahan, serta dukungan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya mendorong pencapaian hasil kerja, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Kartono dalam Pramita (2017) mengidentifikasi beberapa indikator kepemimpinan, antara lain kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan emosi, dan bertanggung jawab. Penelitian Titioka dan Siahainenia (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Dalam konteks birokrasi publik, pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya kerja kolaboratif, iklim komunikasi terbuka, serta semangat kerja tim yang tinggi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga menjadi determinan penting yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Handoko (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sedangkan Sutrisno (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif. Meutias dan Narpati (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan perilaku organisasi positif, seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian Nabila, Sa'ud, dan Kurniady (2015) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan semangat kerja dan menurunkan tingkat turnover. Dalam instansi pemerintah, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang menentukan efektivitas birokrasi, karena pegawai yang puas cenderung bekerja dengan integritas dan tanggung jawab tinggi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap loyal dan keterikatan seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Menurut Robbins (2016), komitmen organisasi mencakup dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi; pegawai dengan komitmen berkelanjutan mempertimbangkan konsekuensi jika meninggalkan organisasi; sedangkan komitmen normatif muncul dari kesadaran moral untuk tetap berkontribusi. Steers dan Porter (2011) menambahkan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan mengurangi perilaku disfungsional, seperti absensi dan keinginan berpindah kerja. Hasil penelitian Ma'rufi dan Anam (2019) serta Sudama (2022) membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2014), kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, Hasibuan (2010) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari kemampuan dalam memberikan

pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Penelitian Febrianti dan Triono (2020) serta Abdillah (2021) menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Dari berbagai teori dan penelitian terdahulu, terlihat adanya hubungan yang kuat antarvariabel dalam penelitian ini. Motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berperan sebagai faktor pendorong utama peningkatan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berupaya mengonfirmasi hasil-hasil empiris sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis melalui pengujian keterkaitan antarvariabel dalam konteks organisasi publik Indonesia. Hasilnya diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan serta menjadi dasar penyusunan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur negara.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara empiris berdasarkan data terukur dan terstruktur, sementara metode deskriptif verifikatif digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual serta memverifikasi hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini berlandaskan pada filsafat positivisme, yang menekankan objektivitas dan generalisasi hasil, sehingga seluruh proses analisis dilakukan dengan meminimalkan subjektivitas peneliti. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dalam konteks organisasi publik yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR).

Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai di lingkungan BPSDM PUPR. Instrumen kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin (1–5), di mana nilai 1 menunjukkan jawaban “sangat tidak setuju” dan nilai 5 menunjukkan “sangat setuju”. Penggunaan skala Likert dimaksudkan untuk mengukur persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian secara kuantitatif dan terukur. Selain kuesioner, data primer juga dilengkapi melalui wawancara informal dan observasi lapangan untuk memperkuat pemahaman terhadap konteks organisasi dan perilaku pegawai. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal organisasi, laporan kinerja pegawai, serta literatur ilmiah seperti buku, jurnal, tesis, dan peraturan yang relevan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan BPSDM PUPR yang berjumlah 244 orang. Untuk memperoleh sampel yang representatif, digunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dengan mempertimbangkan proporsi jumlah pegawai di setiap unit kerja, sehingga seluruh bagian dalam organisasi dapat terwakili secara proporsional. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 152 responden. Jumlah tersebut dianggap cukup memadai untuk analisis statistik multivariat, khususnya *Structural Equation Modeling* (SEM), karena memenuhi syarat minimal ukuran sampel yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2010).

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan masing-masing variabel. Variabel motivasi diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Mangkunegara (2017), meliputi prestasi kerja, pengakuan atas hasil kerja, serta peluang untuk berkembang. Variabel gaya kepemimpinan diukur berdasarkan indikator dari Kartono dalam Pramita (2017), mencakup kemampuan mengambil keputusan, komunikasi, tanggung jawab, motivasi, serta pengendalian emosi. Variabel kepuasan kerja diukur melalui indikator yang dikembangkan oleh Handoko (2001), mencakup kenyamanan kerja, hubungan antarpegawai, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier. Komitmen organisasi diukur

menggunakan model Meyer dan Allen (1991) yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur menggunakan indikator dari Mangkunegara (2014), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, serta hubungan antarpegawai.

Sebelum dilakukan analisis utama, seluruh instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis / CFA*) untuk memastikan setiap indikator valid dalam merepresentasikan variabel laten. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana nilai di atas 0,70 dianggap memenuhi syarat reliabilitas instrumen. Data yang telah dinyatakan valid dan reliabel selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS. SEM dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel secara simultan, serta memberikan estimasi pengaruh mediasi secara terukur.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden, termasuk usia, jenis kelamin, masa kerja, serta jabatan struktural. Kedua, dilakukan uji normalitas, multikolinearitas, dan *goodness of fit* model untuk memastikan bahwa data memenuhi asumsi statistik yang diperlukan. Ketiga, dilakukan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *Critical Ratio* (CR) dan *p-value* untuk menentukan signifikansi pengaruh antarvariabel. Model penelitian dinyatakan sesuai apabila memenuhi kriteria kelayakan model seperti *Chi-Square/df*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *TLI*, dan *CFI* dengan nilai yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2010).

Melalui pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran empiris yang valid mengenai hubungan antara motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Selain itu, penggunaan SEM memberikan nilai tambah karena mampu menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam satu model komprehensif, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan dasar untuk penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis pada data dan bukti empiris.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis model struktural menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS menghasilkan model yang dinyatakan layak (*good fit*) dengan data penelitian. Hasil uji *goodness of fit* menunjukkan nilai *Chi-Square/df* < 3, *RMSEA* < 0,08, serta nilai *GFI*, *AGFI*, *CFI*, dan *TLI* di atas 0,90, yang berarti model memenuhi kriteria kelayakan. Hasil ini mengindikasikan bahwa model hubungan antara motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai memiliki kesesuaian yang baik dan dapat dipercaya untuk dilakukan pengujian hipotesis.

Tabel 2. Goodness of Fit Full Model

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Nilai Indeks	Evaluasi
Chi-Square (X^2)	Diharapkan kecil	1610,941	-
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	Not Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,711	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,682	Marginal Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,062	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,863	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,825	Marginal Fit

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,351 dan *p-*

value 0,019. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin kuat pula komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan temuan Mustakim dan Yurnlis (2019) yang menyatakan bahwa motivasi menjadi faktor penentu utama terbentuknya loyalitas organisasi. Dalam konteks BPSDM PUPR, hasil ini menggambarkan bahwa dorongan untuk berprestasi, pengakuan atas hasil kerja, serta peluang pengembangan karier menjadi faktor penting yang membangun rasa memiliki pegawai terhadap instansi.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hubungan	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z <--- X1	0,215	0,092	2,351	0,019	par_43
Y <--- X1	0,249	0,076	3,290	0,001	par_44
Z <--- X2	0,452	0,134	3,379	0,000	par_45
Y <--- X2	0,450	0,107	4,189	0,000	par_46
Z <--- X3	0,281	0,090	3,138	0,002	par_47
Y <--- X3	0,273	0,074	3,677	0,000	par_48
Y <--- Z	0,350	0,140	2,500	0,004	par_49

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Gaya kepemimpinan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai CR sebesar 3,379 dan *p-value* 0,000. Artinya, kepemimpinan yang efektif akan memperkuat hubungan emosional pegawai dengan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori *Path-Goal* (House, 1971) yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, dan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Di BPSDM, gaya kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi dua arah dan pemberian kepercayaan terbukti meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

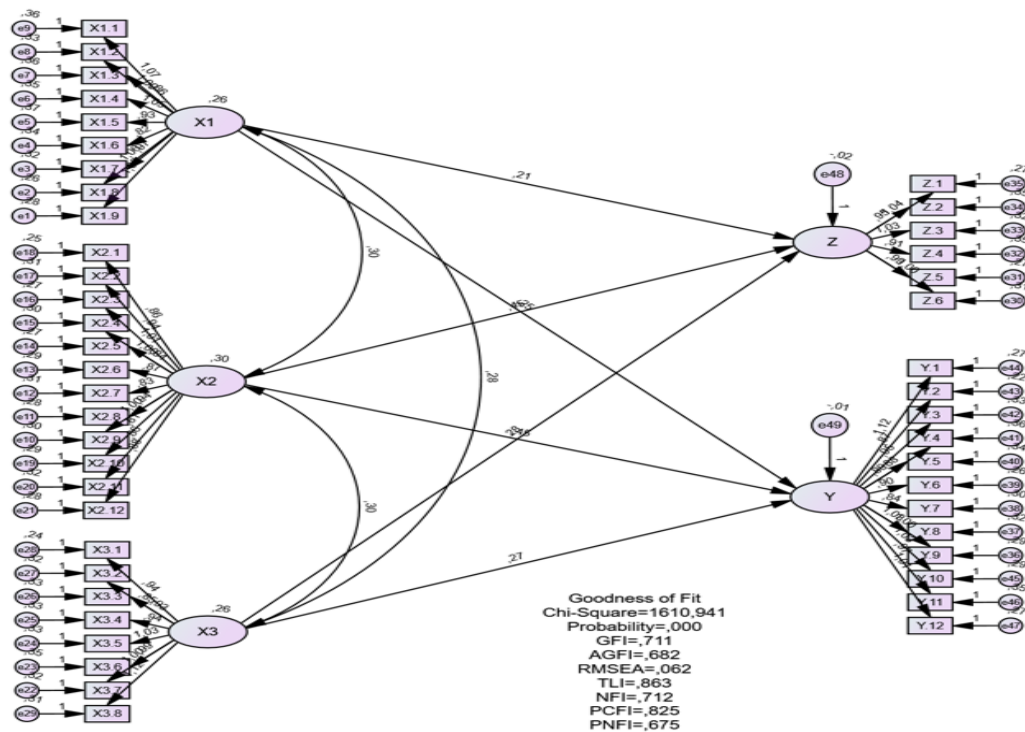
Kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai CR sebesar 3,138 dan *p-value* 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Temuan ini mendukung teori kepuasan kerja Locke (1976) yang menyebutkan bahwa tingkat kepuasan meningkat ketika harapan pegawai terhadap pekerjaan sesuai dengan realitas yang mereka rasakan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Meutias dan Narpati (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen dan perilaku positif pegawai di organisasi publik.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Nilai CR yang diperoleh masing-masing sebesar 3,290 ($p = 0,001$), 4,189 ($p = 0,000$), dan 3,677 ($p = 0,000$), menegaskan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge (2017) yang menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Dalam konteks BPSDM Kementerian PUPR, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi, dipimpin dengan baik, dan merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai CR sebesar 2,500 dan *p-value* 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan akan memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan model Meyer dan Allen (1991) yang menjelaskan bahwa

komitmen organisasi merupakan faktor penentu loyalitas dan kinerja jangka panjang. Dalam konteks birokrasi publik, komitmen menjadi landasan moral yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugasnya secara profesional meskipun dalam keterbatasan sumber daya.

Dari hasil analisis jalur mediasi, ditemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, ketiga variabel tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Sudama (2022) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan penghubung utama antara faktor individual dan perilaku kerja dalam menentukan hasil kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Struktural Hasil Analisis SEM

Hasil temuan ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang penting. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model hubungan motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang telah dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), Meyer dan Allen (1991), serta Herzberg (1959). Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BPSDM PUPR memerlukan pendekatan terpadu yang menitikberatkan pada penguatan motivasi intrinsik, penerapan kepemimpinan partisipatif, serta penciptaan kepuasan kerja yang mendukung loyalitas organisasi.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung harus menghitung secara manual dikarenakan SEM-AMOS tidak mengeluarkan output signifikan tidaknya pengaruh tidak langsung. Uji hipotesis mediasi dilakukan dengan uji Sobel yang dikembangkan oleh Sobel. Uji sobel dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z).

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.251	Sobel test:	1.84319014	0.04766193	0.06530125
b	0.350	Aroian test:	1.77936336	0.04937159	0.07518021
s _a	0.092	Goodman test:	1.91441811	0.04588862	0.05556675
s _b	0.140	Reset all	Calculate		

Gambar 2. Output Tes Sobel 1

Berdasarkan Gambar 2. Output Tes Sobel 1, nilai Sobel test tercatat sebesar 1,84 dengan p -value 0,065 atau sekitar 6,5 %. Karena nilai p -value ini lebih besar dari tingkat signifikansi 5 %, maka pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dinyatakan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi, besarnya pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk menimbulkan peningkatan kinerja pegawai melalui jalur mediasi komitmen organisasi pada tingkat keyakinan 95 %.

Ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan karena hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor langsung seperti motivasi pribadi, dukungan kepemimpinan, atau budaya kerja, daripada melalui komitmen organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi belum berperan sebagai penghubung utama dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berasal dari kepuasan kerja. Walaupun demikian, nilai Sobel test yang mendekati ambang signifikansi mengindikasikan adanya kecenderungan kontribusi positif, sehingga peningkatan kepuasan kerja tetap penting untuk diperhatikan karena berpotensi memperkuat komitmen dan kinerja pegawai dalam jangka panjang.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p -value:
a 0.452	Sobel test: 2.00849933	0.07876527	0.04459026
b 0.350	Aroian test: 1.95384506	0.08096855	0.05071954
s_a 0.134	Goodman test: 2.06801259	0.07649857	0.03863884
s_b 0.140	Reset all	Calculate	

Gambar 3. Output Tes Sobel 2

Berdasarkan Gambar 3. Output Tes Sobel 2, nilai *Sobel test* tercatat sebesar 2,01 dengan p -value 0,044 atau sekitar 4,4 %. Karena nilai p -value ini lebih kecil dari tingkat signifikansi 5 %, maka pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dinyatakan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan komitmen organisasi yang pada gilirannya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang penting dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Signifikansi pengaruh tidak langsung ini dapat dijelaskan oleh peran strategis pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun kepercayaan, serta memberikan dukungan dan arahan yang jelas kepada bawahan. Kepemimpinan yang efektif, baik melalui pendekatan *transformational* maupun *transactional*, tidak hanya mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik secara langsung, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan loyalitas terhadap organisasi. Akibatnya, komitmen organisasi meningkat dan berkontribusi pada kinerja yang lebih optimal. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan yang baik menjadi salah satu kunci penting bagi organisasi untuk mencapai kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p -value:
a 0.281	Sobel test: 1.9514943	0.05039728	0.05099827
b 0.350	Aroian test: 1.89322154	0.05194849	0.05832841
s_a 0.090	Goodman test: 2.0155019	0.04879678	0.04385209
s_b 0.140	Reset all	Calculate	

Gambar 4. Output Tes Sobel 3

Berdasarkan Gambar 4. Output Tes Sobel 3, nilai *Sobel test* tercatat sebesar 1,95 dengan *p-value* 0,051 atau sekitar 5,1 %. Karena nilai *p-value* ini sedikit lebih besar dari tingkat signifikansi 5 %, maka pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dinyatakan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, besarnya pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peran mediasi komitmen organisasi pada tingkat keyakinan 95 %.

Ketidaksignifikanan ini dapat disebabkan oleh pengaruh langsung kepuasan kerja yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan jalur tidak langsung melalui komitmen organisasi. Faktor lain seperti motivasi personal, dukungan pimpinan, serta budaya kerja mungkin memiliki peranan yang lebih besar dalam memengaruhi kinerja secara langsung. Sehingga peningkatan kepuasan kerja tetap penting untuk diperhatikan karena selain berdampak langsung pada kinerja, faktor ini juga berpotensi memperkuat komitmen organisasi dalam jangka panjang.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) PUPR. Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS terhadap 152 responden, diperoleh bukti empiris bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel tersebut.

Secara lebih rinci, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan intrinsik untuk berprestasi, memperoleh pengakuan, serta mengembangkan potensi diri akan memiliki keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kondisi ini menciptakan loyalitas dan semangat kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Selanjutnya, gaya kepemimpinan juga berperan signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif, memberikan teladan, dan memberdayakan bawahannya, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi. Kepuasan kerja pun terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, sistem penghargaan, hubungan antar rekan kerja, serta peluang pengembangan karier, mereka akan lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediasi parsial antara motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, ketiga variabel independen tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan terhadap organisasi akan menunjukkan tanggung jawab dan dedikasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Temuan ini memperkuat teori komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991), serta mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ma'rufi & Anam (2019), dan Sudama (2022), yang sama-sama menegaskan pentingnya peran komitmen organisasi dalam memperkuat pengaruh faktor psikologis dan manajerial terhadap kinerja pegawai.

Dari sisi implikasi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks sektor publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa model pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja tidak hanya berlaku di sektor swasta, tetapi juga relevan pada lembaga pemerintahan yang memiliki karakteristik birokrasi tinggi. Model mediasi yang ditemukan dapat menjadi dasar bagi pengembangan teori baru yang menekankan pentingnya

keterikatan emosional dan psikologis pegawai dalam menjembatani faktor-faktor manajerial dengan hasil kinerja organisasi.

Sementara itu, implikasi praktis dari hasil penelitian ini menekankan perlunya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah di lingkungan BPSDM Kementerian PUPR. Pertama, aspek motivasi pegawai perlu diperkuat melalui pemberian penghargaan berbasis kinerja, kesempatan promosi yang adil, serta program pengembangan kompetensi berkelanjutan. Kedua, penerapan gaya kepemimpinan transformasional perlu terus dikembangkan agar para pimpinan mampu menjadi role model, berorientasi pada pemberdayaan, serta mendorong budaya kerja kolaboratif. Ketiga, kepuasan kerja harus dijaga dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sistem penilaian yang transparan, dan fasilitas kerja yang memadai. Terakhir, komitmen organisasi perlu diperkuat melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, peningkatan sense of belonging, dan komunikasi dua arah yang efektif antara pimpinan dan pegawai.

Dari hasil penelitian ini, beberapa saran pengembangan ke depan dapat diberikan. Pertama, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke unit kerja lain di Kementerian PUPR atau lembaga pemerintahan lain guna memperoleh hasil yang lebih generalizable. Kedua, dapat ditambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau kepemimpinan spiritual yang berpotensi memberikan pengaruh terhadap komitmen dan kinerja. Ketiga, penelitian mendatang juga dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (mixed methods) agar hasil yang diperoleh lebih mendalam dalam menjelaskan dinamika perilaku pegawai. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan hasil penelitian dapat berkontribusi tidak hanya bagi pengembangan teori, tetapi juga bagi perbaikan sistem manajemen dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Ma'rufi, & Anam, C. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 156–165.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Pramita, R. D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 121–130.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Sudama, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 45–57.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.