

**PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DI
BPSDM KEMENTERIAN PUPR JAKARTA**

Topik Hidayattuloh

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Pamulang,
Tangerang Selatan

Correspondence		
Email: Topik.unpam@gmail.com	Phone:	
Submitted 1 Oktober 2025	Accepted 3 Oktober 2025	Published 4 Oktober 2025

ABSTRACT

Employee performance is a key determinant of organizational success, particularly in the public sector. This study analyzes the effects of motivation, leadership style, and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as a mediating variable at the Human Resource Development Agency (BPSDM) of the Ministry of Public Works and Housing (PUPR). Using SEM-AMOS with 152 respondents, the results reveal that motivation (CR = 2.351; p = 0.019), leadership style (CR = 3.379; p = 0.000), and job satisfaction (CR = 3.138; p = 0.002) significantly affect organizational commitment. These three factors also directly influence performance: motivation (CR = 3.290; p = 0.001), leadership style (CR = 4.189; p = 0.000), and job satisfaction (CR = 3.677; p = 0.000). Furthermore, organizational commitment significantly affects performance (CR = 2.500; p = 0.004), confirming its mediating role. The findings emphasize the importance of enhancing motivation, applying effective leadership, and optimizing job satisfaction to improve employee performance.

Keywords: Motivation, Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance, SEM-AMOS

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan faktor penting bagi keberhasilan organisasi, khususnya di sektor publik. Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada BPSDM PUPR. Metode penelitian menggunakan SEM-AMOS dengan 152 responden. Hasil menunjukkan bahwa motivasi (CR = 2,351; p = 0,019), gaya kepemimpinan (CR = 3,379; p = 0,000), dan kepuasan kerja (CR = 3,138; p = 0,002) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ketiga faktor tersebut juga berpengaruh langsung terhadap kinerja: motivasi (CR = 3,290; p = 0,001), gaya kepemimpinan (CR = 4,189; p = 0,000), dan kepuasan kerja (CR = 3,677; p = 0,000). Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (CR = 2,500; p = 0,004), sehingga terbukti berperan sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan motivasi, kepemimpinan yang efektif, serta kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, SEM-AMOS

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Tanpa pengelolaan yang efektif, produktivitas organisasi dapat menurun, sehingga peningkatan kualitas pegawai menjadi prioritas, khususnya di sektor publik. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya pengembangan kompetensi aparatur, karena kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi keterampilan teknis, tetapi juga faktor non-teknis seperti motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta manajemen kinerja. Motivasi berperan penting dalam mendorong pegawai bekerja optimal (Hasibuan, 2010), sementara gaya kepemimpinan yang tepat mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif serta meningkatkan loyalitas pegawai (Ardana, 2011). Kepuasan kerja yang meliputi kondisi kerja, kompensasi, hubungan antarpegawai, dan peluang pengembangan turut menentukan kinerja (Handoko, 2001). Selain itu, manajemen kinerja memegang peran strategis karena memungkinkan organisasi membedakan kualitas pegawai, menghubungkannya dengan pelatihan yang sesuai, serta memberi penghargaan atas kinerja yang baik (Noe et al., 2014).

Dalam konteks ini, komitmen organisasi sering berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai (Sudama, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan keempat faktor tersebut dengan kinerja pegawai melalui peran mediasi komitmen organisasi.

Tinjauan Pustaka

A. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berasal dari Job performance dan Actual performance atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2017).

B. Motivasi

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2006).

C. Gaya Kepemimpinan

kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama Sunarto (2005:23).

D. Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal, 2010)

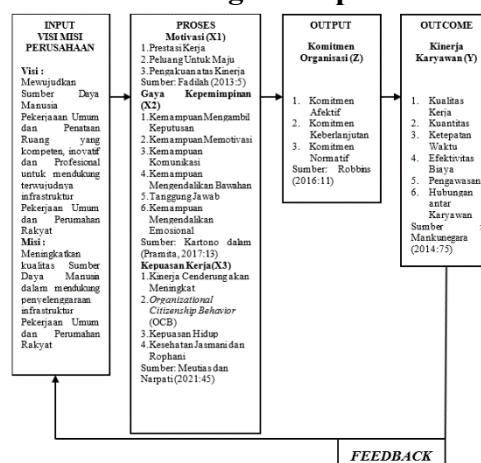
E. Komitmen Organisasi

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana (Kaswan, 2013).

F. Metode Penelitian

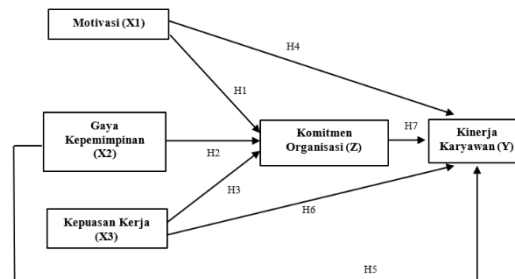
Berdasarkan uraian dari tinjauan pustaka diatas, maka dapat dirumuskan kerangka berfikir dari permasalahan yang diungkapkan dengan model penelitian yang menggambarkan pengaruh variabel independen yaitu motivasi (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan melalui variabel (Z) komitmen sebagai berikut:

Gambar 1.
Kerangka Berfikir



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dalam penelitian ini dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.
Paradigma Penelitian



Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasi di Unit Organisasi BPSDM.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Unit Organisasi BPSDM.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Unit Organisasi BPSDM.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Unit Organisasi BPSDM.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Unit Organisasi BPSDM.

Model Penelitian

Populasi penelitian ini berjumlah 244 orang dengan sampel sebanyak 152 orang (Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan margin error 5%). Sumber data yang diperoleh berasal dari data primer dengan penyebaran kuisioner.

Tabel 1 Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Definsi Variabel	Indikator	Item
1	Motivasi (X1)	Mangkunegara (2006:61) mengatakan motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal	1. Prestasi Kerja 2. Peluang untk Maju 3. Pengakuan atas Kinerja	1, 2 3, 4 5, 6

2	Gaya Kepemimpinan (X2)	Menurut Sunarto (2005:23) kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama.	1. Kemampuan Mengambil Keputusan	1, 2
			2. Kemampuan memotivasi	3, 4
			3. Kemampuan komunikasi	5, 6
			4. Kemampuan mengendalikan bawahan	7,8
			5. Tanggung jawab	9,10
			6. Kemampuan Mengendalikan Emosional	11,12
3	Kepuasan Kerja (X3)	Menurut Sutrisno (2011:74) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.	1. Kinerja Cenderung akan Meningkatkan	1, 2
			2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	3, 4
			3. Kepuasan Hidup	5, 6
			4. Kesehatan Jasmani dan Rohani	7,8
4	Komitmen Organisasi (Z)	Menurut Kaswan (2013) Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana	1. Komitmen Afektif	1, 2
			2. Komitmen Keberlanjutan	3, 4
			3. Komitment Normatif	5, 6
5	Kinerja Karyawan (Y)	Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan berasal dari Job performance dan Actual performance atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1. Kualitas Kerja	1, 2
			2. Kuantitas	3, 4
			3. Ketepatan Waktu	5, 6
			4. Efektivitas Biaya	7,8
			5. Pengawasan	9,10
			6. Hubungan antara Karyawan	11,12

Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Uji Pengaruh Langsung

1. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) dengan *estimate* 0,215, *critical ratio* (CR) 2,351, dan nilai *probability* (P) 0,019. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H1 diterima.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Motivasi* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *estimate* 0,249, *critical ratio* (CR) 3,290, dan nilai *probability* (P) 0,001. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H2 diterima.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen *Organisasi* (Z) dengan *estimate* 0,452, *critical ratio* (CR) 3,379, dan nilai *probability* (P) 0,000. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H3 diterima.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja *Karyawan* (Y) dengan *estimate* 0,450, *critical ratio* (CR) 4,189, dan nilai *probability* (P) 0,000. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H4 diterima.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) dengan *estimate* 0,281, *critical ratio* (CR) 3,138, dan nilai *probability* (P) 0,002. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H5 diterima.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *estimate* 0,273, *critical ratio* (CR) 3,677, dan nilai *probability* (P) 0,000. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H6 diterima.

7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja *Pegawai* (Y) dengan *estimate* 0,350, *critical ratio* (CR) 2,500, dan nilai *probability* (P) 0,004. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 serta P yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H7 diterima.

B. Uji Pengaruh Tidak Langsung

1. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi (Z) Memediasi Variabel Motivasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan 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.

2. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi (Z) Memediasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Gambar 4.7 Hasil Uji 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.

3. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi (Z) Memediasi Variabel Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Gambar 4.8 Hasil 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.

Kesimpulan

1. Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) dengan nilai CR = 2,351; $p = 0,019$.
2. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) dengan nilai CR = 3,379; $p = 0,000$.
3. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) dengan nilai CR = 3,138; $p = 0,002$.
4. Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai CR = 3,290; $p = 0,001$.
5. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai CR = 4,189; $p = 0,000$.
6. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai CR = 3,677; $p = 0,000$.
7. Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai CR = 2,500; $p = 0,004$.

Saran

BPSDM PUPR disarankan meningkatkan motivasi melalui penghargaan, menerapkan kepemimpinan partisipatif, menciptakan kepuasan kerja lewat lingkungan dan insentif adil, serta memperkuat komitmen organisasi dengan tujuan jelas dan pengembangan karir.