

Memperkuat Komitmen Kerja Melalui Peran Kepemimpinan, Pemberian Motivasi, dan Peningkatan Kompetensi

Sugiarti

Universitas Persada Indonesia YAI, Jakarta
sugiartifemale@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to analyze and prove the influence of leadership and competence on work motivation and its implication toward employee's commitment of technology agency research and application, both partially and simultaneously. The method used in this research were descriptive, survey and explanatory method with population size of 1.057 and sample size of 213 respondents. The method used to analysis data was SEM (Structural Equation Modeling). The research result, obtained the findings as follows: The Leadership and competence both partially and simultaneously had positive and significant impact on work motivation with contribution (R²) 51%. Partially leadership dominantly influence on work motivation. Further on Structural 2 showed, The leadership, competence and work motivation both partially and simultaneously had positive and significant impact on employee's performance with contribution (R²) 78%. Viewed as partial, competence had dominantly toward employee's commitment. Concerning on direct and indirect effect that work motivation was being partial mediating. This study found and recommended that to increase employee's commitment of technology agency research and application needed to be extending work motivation, reflected by the dimensions of affiliation which supported with an increase in competence which reflected by the dimensions of attitude, and rectified the leadership which reflected by the dimensions of supporting.

Keywords : Leadership, Competence, Work Motivation, Employee's Commitment.

PENDAHULUAN

Lembaga pemerintahan non Kementerian yaitu Badan Pengkajian Dan Penerapan Teknologi (BPPT) menyadari akan pentingnya memiliki SDM yang berkualitas, yaitu SDM yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya. Namun dalam prakteknya, permasalahan tidak komitmennya pegawai di lembaga BPPT masih sering terjadi, hal ini nampak pada setiap tahunnya selalu ada mutasi atau perpindahan pegawai dari satu Kedeputan ke Deputian lain.

Berdasarkan data prariset memperlihatkan informasi bahwa pada tahun 2014 sebanyak 9 pegawai PNS yang di mutasi, sedangkan pada tahun 2015 sebanyak 10 pegawai yang di mutasi, dan pada tahun 2016 sebanyak 7 pegawai yang di mutasi. Jika dirata-ratakan setiap tahun terdapat 1 pegawai yang di mutasi. Hal ini menjelaskan

terdapat permasalahan pada pribadi pegawai yakni kurangnya komitmen kerja, sehingga pekerjaan yang dihasilkan kurang maksimal dan berdampak pada ketidakpercayaan pimpinan, maka pegawai tersebut dimutasikan ke bagian lain.

Lebih lanjut data di atas juga menunjukkan masalah pindah-pindah pegawai, meski jumlahnya relatif kecil namun tetap saja adanya kekosongan jabatan akan berpengaruh pada tujuan organisasi yang telah direncanakan. Terlihat pada tahun 2014 sebanyak 9 pegawai yang pindah baik antar Kedeputian maupun di luar BPPT, sedangkan pada tahun 2015 sebanyak 10 pegawai yang pindah, dan pada tahun 2016 sebanyak 7 pegawai yang pindah. Artinya pada tahun 2014 rata-rata terdapat 3 pegawai yang pindah, pada tahun 2015 terdapat 4 pegawai yang pindah dan pada tahun 2016 terdapat 4 pegawai pindah. Data ini menunjukkan banyaknya pegawai yang pindah, jika dibiarkan akan muncul masalah serius yaitu menurunnya kinerja instansi secara keseluruhan

Secara keseluruhan sejak tahun 1986 – 2017 sebanyak 409 pegawai yang di mutasi dan 738 pegawai yang pindah. Hal ini menjelaskan adanya masalah serius yang muncul akibat mutasi dan pindah-pindahnya pegawai dari satu Kedeputian ke Deputian lain yaitu tidak konsistennya pemetaan pekerjaan yang telah ditetapkan atau suatu tujuan tertentu yang hendak di capai pada setiap instansi. Adanya mutasi dan pindah-pindah pegawai akan mengganggu capaian tersebut dan menjadi ancaman serius terhadap tujuan jangka panjang instansi yaitu masalah kekurangan SDM yang loyal dan berpengalaman.

Masalah lain yang diakibatkan oleh mutasi dan pindah-pindahnya pegawai adalah menurunnya kesolidan dan kekompakan pegawai. Tentunya kondisi ini akan sangat tidak baik terhadap lingkungan kerja, yang sangat berpengaruh langsung terhadap perasaan pegawai, misalnya seperti merasa kehilangan rekan kerja atau menyebabkan menurunnya perasaan semangat bekerja. Bagi pegawai tidak mudah untuk melakukan adaptasi dengan rekan baru, mengingat berbedanya karakteristik sikap dan perilaku seseorang tentu akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk membangun kekompakan.

Masalah lain yang paling serius akibat *turn over* tersebut adalah instansi akan mengalami kekurangan pegawai yang berpengalaman dan akan muncul peningkatan biaya pengembangan pegawai baru. Hal ini yang seharusnya dapat dihindari oleh setiap

kedeputan, mengingat tidak mudah mengembangkan pegawai, hal itu membutuhkan waktu dan biaya yang sangat besar, bahkan membutuhkan peluang yang harus disediakan oleh organisasi, misalnya dengan memberikan diklat dan pengarahan secara berkala, pemberian tugas khusus dan lain sebagainya.

Jika masalah tersebut di atas terakumulasi secara terus menerus akan berdampak buruk pada perilaku pegawai, yaitu munculnya perilaku yang kurang komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Umumnya perilaku tidak komitmen akan muncul dengan sikap yang negatif, seperti kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban, kurang sempurnanya hasil kerja, menurunnya sikap ketaatan pada peraturan dan pimpinan serta munculnya perilaku individualis antar pegawai.

Selain masalah *turn over* (mutasi dan pindah kerja) tersebut di atas, masalah lain dari komitmen adalah komitmen pribadi. BPPT telah menetapkan 5 (Lima) komitmen kerja yang harus dimiliki oleh setiap pegawai BPPT, di antaranya pegawai harus berintegritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan kerja sama. Sejalan dengan 5 komitmen kerja tersebut, dapat dilihat berdasarkan Lembar penilaian SKP pegawai.

LANDASAN TEORI

Menurut Robbins dan Coulter (2012:49) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Penjelasan Robbins memiliki arti bahwa suatu organisasi bersifat struktur dan formal, dengan demikian pemimpin memiliki wewenang dan otoritas tinggi dalam memangku jabatan, namun secara implisit tanggung jawab pimpinan sangatlah besar. Pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan dan mengarahkan setiap anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan SOP yang berlaku dan lebih dari pada itu pemimpin dituntut mampu mendorong para pegawainya untuk berkinerja baik (prestasi).

Lebih lanjut kompetensi menjadi faktor lain sebagai yang berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai. Jackson, Schuler dan Werner (2010:205) mengatakan bahwa kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik. Sudah barang tentu tujuan perusahaan akan dapat dicapai jika anggota organisasi memiliki kemampuan yang dapat diandalkan. Dengan

pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki tentunya akan melahirkan tingkat kinerja yang optimal dan di setiap unit kerja masing-masing menunjukkan kapasitasnya sebagai pegawai yang berdaya saing unggul.

Sejalan dengan penjelasan di atas, motivasi juga dipandang sebagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen pegawai. Sedarmayanti (2014:107) mengemukakan motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapai tujuan yang dimaksud. Dengan kata lain, motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Penjelasan di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Argensia, dkk (2014), Mahmudah (2011), Anastasia Tania dan Eddy M. Sutanto (2013), Appiah Williams and Owusu Acheampong (2015), Fadli, Fadili dan Kartawijaya (2012), Sosiawan Ma'mun (2013), Lotunani, Idrus, Eka Afnan dan Setiawan (2014), Marnis Atmojo (2012), Achmad Anas Susilo Pranoto dan Arisyahidin (2013), H. Teman Koesmono (2007), Sri Rahardjo (2014), dan Ficke H. Rawung (2013) bahwa kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (pegawai).

METODE PENELITIAN

Secara umum populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BPPT yang berstatus PNS baik pegawai teknis, administratif maupun umum yang berjumlah 2.981 orang. Namun secara spesifik yang akan digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah pegawai BPPT yang berstatus PNS, pegawai teknis (peneliti dan perekayasa), minimum pendidikan strata 1 (S1), tidak menjabat sebagai pimpinan struktural (Kabag atau Kasie), dan masa kerja di atas 5 tahun (semua golongan / Gol. I – Gol IV).

Teknik sampling yang akan digunakan pada penelitian adalah salah satu dari metode *probability sampling* yaitu *proporsionate random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang jumlah pengambilannya disesuaikan dengan jumlah sampel pada setiap wilayah.

Pedoman penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada tabel sampel Isaac dan Michael dalam Sugiyono (2012:126), dengan taraf signifikan 10%, tingkat

confidence 90% dan jumlah populasi (N) 1057 maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 213 responden. Berikut proporsional sampel dalam penelitian ini.

Hasil Penelitian

$$\text{Motivasi} = 0.45 * \text{Kepemimp} + 0.32 * \text{Kompeten}, \text{Errorvar.} = 0.60, R^2 = 0.51$$

Berdasarkan persamaan di atas, maka untuk uji hipotesis secara parsial, variabel Kepemimpinan dengan nilai $t_{hitung} = 5.19 > t_{kritis} = 1.96$, variabel, dan Kompetensi dengan nilai $t_{hitung} = 3.07 > t_{kritis} = 1.96$. Sementara secara bersama-sama variabel Kepemimpinan dan Kompetensi dengan nilai $F_{hitung} = 58.79 > F_{kritis} = 2.69$.

Keputusan dari uji hipotesis adalah:

1. Hipotesis kesatu (H1): H_0 ditolak dan **H_a diterima**, artinya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Motivasi kerja
2. Hipotesis kedua (H2): H_0 ditolak dan **H_a diterima**, artinya Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Motivasi kerja.
3. Hipotesis ketiga (H3): H_0 ditolak dan **H_a diterima**, artinya Kepemimpinan, dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap Motivasi kerja.

Atas dasar keputusan pengujian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, artinya semakin baik Kepemimpinan dipersepsi oleh pegawai, maka semakin tinggi Motivasi kerja pegawai BPPT. Adapun besar pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Motivasi kerja adalah sebesar 0,45. Kemudian Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, artinya semakin tinggi kompetensi dapat memberikan dampak yang berarti terhadap peningkatan motivasi kerja. Adapun besar pengaruh Kompetensi secara parsial terhadap Motivasi kerja adalah sebesar 0,32. Kemudian Kepemimpinan dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. Berarti bahwa semakin baik Kepemimpinan dan Kompetensi dipersepsikan oleh pegawai, maka akan semakin meningkatkan Motivasi kerja pegawai. Adapun besar kontribusi pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi secara bersama-sama terhadap Motivasi kerja adalah sebesar 51% ($R^2 = 0,51$), sementara besarnya pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 49%, seperti kompetensi, pengembangan karier, disiplin kerja, atau kinerja. Secara parsial, kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja.

$$\text{Komitmen} = 0.29 * \text{Motivasi} + 0.24 * \text{Kepemimp} + 0.51 * \text{Kompeten}, \text{Errorvar.} = 0.21, \\ R^2 = 0.78$$

Berdasarkan persamaan di atas maka untuk uji hipotesis secara parsial, Kepemimpinan dengan nilai $t_{hitung} = 2.84 > t_{kritis} = 1.96$, variabel Kompetensi dengan nilai $t_{hitung} = 4.35 > t_{kritis} = 1.96$, dan variabel Motivasi kerja dengan nilai $t_{hitung} = 2.98 > t_{kritis} = 1.96$. Sementara secara bersama-sama variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi kerja dengan nilai $F_{hitung} = 69.42 > F_{kritis} = 2.69$.

Keputusan dari uji hipotesis adalah:

1. Hipotesis keempat (H4): H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Komitmen pegawai
2. Hipotesis kelima (H5): H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Komitmen pegawai.
3. Hipotesis keenam (H6): H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Komitmen pegawai .
4. Hipotesis ketujuh (H7): H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap Komitmen pegawai.

Atas dasar keputusan pengujian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen pegawai, artinya semakin baik kepemimpinan yang diberikan, maka dapat meningkatkan komitmen pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen pegawai, artinya semakin tinggi kompetensi pegawai maka dapat meningkatkan komitmen pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai, artinya semakin baik motivasi kerja, maka dapat meningkatkan komitmen pegawai. Kemudian kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Artinya kepemimpinan yang baik dan didukung oleh kompetensi yang tinggi, maka dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga berimplikasi pada meningkatnya komitmen pegawai BPPT. Adapun besar kontribusi pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 78% ($R^2 = 0.78$), sementara besarnya pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 22% kemungkinan disebabkan

oleh kompensasi, disiplin kerja, pengembangan karier, pelatihan atau kinerja pegawai. Secara parsial, kompetensi berpengaruh dominan terhadap komitmen pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil pengujian hipotesis penelitian di atas, maka temuan pada penelitian ini adalah bahwa Komitmen pegawai yang direfleksikan oleh dimensi Komitmen afektif (Y4) dan dibentuk oleh indikator Bangga dengan keanggotaannya dalam organisasi akan meningkat, apabila Motivasi kerja meningkat yang direfleksikan oleh dimensi kebutuhan berafiliasi (Y2) dan dibentuk oleh indikator Semangat berinteraksi dengan lingkungan, kemudian didukung dengan peningkatan kepemimpinan yang direfleksikan oleh dimensi tingkat dukungan (X2) dan dibentuk oleh indikator Membantu memecahkan masalah, dan didukung dengan peningkatan Kompetensi yang direfleksikan oleh dimensi sikap (X5) dan dibangun oleh indikator Konsisten dalam melaksanakan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Anas Susilo Pranoto dan Arisyahidin. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen pegawai Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan UPT-Pelatihan Kerja Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Kependudukan Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 02, Nomor 04, P.34-49.
- Anastasia Tania dan Eddy M. Sutanto. (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya*. AGORA Vol. 1, No. 3.
- Anggraeni, F. N. (2020). DETERMINAN MOTIVASI INTERNAL TERHADAP KINERJA. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(2), 161-170.
- Anggraeni, F. N. (2020). SURVEY MOTIVASI KERJA DRIVER OJEK ONLINE GRAB. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 251-260.
- Anggrane, F. N. (2020). REALITAS KOMPETENSI GURU PASCA SERTIFIKASI. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 331-340.
- Appiah Williams and Owusu Acheampong. (2015). *Impact Of Motivation On Employees Commitment At Sociètè General Ssb Bank In Accra, Ghan*. International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol. III, Issue 2. ISSN 2348 0386. P.1-8.
- Argensia. dkk. (2014). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel*

- Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan)*. Jurnal Ekonom. Vol 17. No 2. April 2014.
- Fadli, Uus, et.al,. (2012). *Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen kerja Pada PT PLN (persero) Rayon Rengas Dengklok*. Journal Management vol 9 No. 2 januari 2012.
- Ficke H. Rawung. (2013). *The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University)*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). ISSN: 2278-487X, Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), PP 28-33
- H. Teman Koesmono. (2007). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen pegawai Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol. 9, No. 1, Maret 2007: 30-40.
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi, W. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*.
- Jackson, Schuler dan Werner. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Managing Human Resource*. Penerjemah Benny Prihartono. Jakarta. Salemba Empat.
- Lotunani, Idrus, Eka Afnan dan Setiawan. (2014). *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)*. International Journal of Business and Management Invention. Volume 3 Issue 2. February. 2014. PP.18-25. ISSN: 2319 – 8028.
- Mahmudah. (2011). *Influence of motivation and culture on organizational commitment and performance of employee of medical services*. Academic Research Internationa Volume 1. Issue 3. ISSN: 2223-9553.
- Marnis Atmojo. (2012). *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*. International Research Journal of Business Studies. ISSN: 2089-6271, Vol. 5, No. 2, P.113-128.
- Mukrodi, M., & Wahyudi, M. (2018). *PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KOMITMEN PEGAWAI DI KANTOR-KANTOR KEMENTERIAN AGAMA SE PROPINSI BANTEN*. Jurnal Ekonomi Efektif, 1(1).
- Robbins, Stephen P and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Rusilowati, U., & Wahyudi, W. (2020, March). *The Significance of Educator Certification in Developing Pedagogy, Personality, Social and Professional Competencies*. In *2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019)* (pp. 446-451). Atlantis Press.
- Sedarmayanti. (2014). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, Untuk Menghadapi dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung. Refika Aditama.
- Sosiawan Ma'mun. (2013). *The Effect of Competence, Motivation, and Work Moral to the Organizational Commitment at Sulawesi Regional KOPERTIS IX of Indonesia*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. ISSN 2090-4304. 3(12) P.403-409.
- Sri Rahardjo. (2014). *The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of*

Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. ISSN: 2278-6236.

- Wahyu, W., & Salam, R. (2020). KOMITMEN ORGANISASI (Kajian: Manajemen Sumber Daya Manusia).
- Wahyudi, M. (2018). DETERMINAN KOMITMEN ORGANISASI DOSEN DI WILAYAH KOPERTIS IV. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1).
- Wahyudi, M. (2019). PENGARUH DISIPLIN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(3), 351-360.
- Wahyudi, M., Mukrodi, M., Harras, H., & Sugiarti, E. (2020). Wirausaha Muda Mandiri: Learning, Sharing & Practice. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(1), 101-110.
- Wahyudi, W. (2018). The Influence of Emotional Intelligence, Competence and Work Environment on Teacher Performance of SMP Kemala Bhayangkari Jakarta. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(2), 211-220.
- Wahyudi, W. (2018). The Influence Of Job Satisfaction And Work Experience On Lecturer Performance Of Pamulang University. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(2), 221-230.