

**Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai
Akademi Pelayaran Nasional Surakarta**

Arif Nofa Sugiyanto
Akademi Pelayaran Nasional Surakarta
arifnofa@gmail.com
2019

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian dengan sensus. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel seluruh populasi sebanyak 30 (tiga puluh) responden. Alat analisis yang digunakan berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, analisa jalur, analisa regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *one shot methods* mendapatkan hasil yaitu seluruh item dinyatakan valid dan reliabel. Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja. Hasil analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan daripada kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan daripada budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Rekomendasi yang disampaikan kepada manajemen adalah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, sehingga pemimpin diharapkan selalu menyampaikan informasi kedinasan kepada staf sebagai landasan dalam bertugas, memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan staf, dan meningkatkan kedisiplinan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja.

Abstract

Mediation Of Organizational Commitments In Leadership And Organization Culture To Performance Of Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. The purpose of this study is to know mediation of organizational commitment on the influence of leadership and organizational culture on the performance of Akademi Pelayaran Nasional Surakarta employees. This research is a census study. Data used is primary data by taking samples of the entire population of 30 (thirty) respondents. Analyzer used in the form of validity test, reliability test, linearity test, path analysis, multiple linear regression analysis, t test, F test and coefficient of determination. Testing the validity and reliability is done by using one shot methods to get results, that is all items are declared valid and reliable. T test result shows that: leadership and organizational culture has a significant effect on organizational commitment. Leadership and organizational culture has a significant effect on performance. Organizational commitment has insignificant effect on performance. F test results show that leadership, organizational culture and organizational commitment simultaneously affect performance. The results of path analysis show that the direct influence of leadership variables on employee performance is higher than leadership on performance through organizational commitment. The direct influence of organizational culture variables on employee performance is higher than organizational culture on performance through organizational commitment. Recommendations conveyed to management are that leadership has a positive influence on performance, so leaders are constantly conveyed official information to staff as a foundation in duty, providing explanations of tasks to be performed by staff, and improving discipline.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan potensi utama yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi ataupun perusahaan. Upaya untuk mengarahkan dan mendayagunakan kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta berhubungan erat dengan bagaimana kepemimpinan diterapkan dan seberapa besar motivasi dapat ditingkatkan guna meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia tidak saja menjadi salah satu tujuan perusahaan atau suatu organisasi, tetapi telah menjadi salah satu tujuan dari Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.

Akademi Pelayaran Nasional Surakarta berkomitmen memberikan pelayanan yang baik kepada para taruna. Sebelum memberikan pelayanan yang baik kepada taruna, maka pegawai yang terlibat dalam berbagai tugas mengajar dan administrasi juga harus diperhatikan kinerjanya. Kondisi tersebut menuntut Akademi Pelayaran Nasional Surakarta untuk lebih mengetahui kebutuhan taruna, sehingga dapat menganalisis apakah kebijakan terhadap pelayanan, fasilitas dan jasa yang telah diterapkan sebelumnya dapat diterima dengan baik oleh taruna, sehingga apabila dalam pelayanannya belum sepenuhnya diterima atau memenuhi kebutuhan dan keinginan taruna, perlunya mengevaluasi kualitas sumberdaya manusia yang melayaninya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*. Konsep kinerja menurut Wirawan (2009:5) merupakan singkatan dari kinetika energi kerja, yang dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prestasi kerja dalam berbagai literature dapat juga diartikan sebagai kinerja. Hal ini sebagaimana pendapat dari Stephen R. Robins (2007:240) bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan pekerjaan yang diberikan baik dari segi kualitas maupun segi kuantitasnya. Handoko (2012:135) mengistilahkan kinerja dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Simamora (2004:338) kinerja adalah tingkat hasil karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Komitmen

Luthans (2006:249) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas Pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Menurut Mowday, Steers, Porter (1979) komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan pegawai dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Richard M. Steers, (1985 : 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi menunjukkan tingkat keyakinan dan loyalitas individu terhadap organisasinya atau intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa nyaman tapi penuh tanggung jawab.

Menurut Hasibuan (2012:170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Yukl (2005:8) mendefinisikan

kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kreitner dan Kinicki (2005:299) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh social di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (2006:36), seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Kelenturan Budaya (*cultural flexibility*), kelenturan budaya tidak hanya untuk mengelola tetapi persyaratan ini juga untuk mengenali dan menerima perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasinya.
- b. Ketrampilan berkomunikasi (*communication skills*), pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi, baik secara tertulis, lisan maupun secara non verbal.
- c. Ketrampilan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (*HRD skills*), yaitu berkaitan dengan pemimpin dalam usahanya untuk meningkatkan suasana pembelajaran, merancang program pelatihan, menyebarkan informasi dan pengalaman, meramalkan hasil akhir, mengadakan konseling karir, menciptakan perubahan organisasi dan menyesuaikan diri dengan semua pihak.
- d. Kreativitas (*creativity*), kreativitas tidak hanya dimiliki oleh pemimpin itu sendiri melainkan sebagai pemimpin.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) akhir-akhir ini sering muncul kepermukaan dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Banyak diskusi dan seminar diadakan untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting dan memiliki manfaat langsung maupun tidak langsung bagi perkembangan organisasi.

Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi dan manajemen antara lain sebagai berikut: Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Robbins (2014:66) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Lebih lanjut, Robbins (2008:87) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*A system of shared Meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, oncloser examination, a set of key characteristics that the organization values*).

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama diantara manusia dalam melakukan interaksi dan organisasi. Pendapat lain dikemukakan Luthans (2006:90) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Keitner dan Kinichi (2014:112) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para masyarakat, sedangkan nilai mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar kepada kepuasan masyarakat. Jika keduanya dibandingkan, norma relatif lebih kasat mata dan lebih mudah untuk dirubah. Amstrong (2008:65) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan oleh kelompok tertentu, ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi, yang telah berfungsi

dengan baik atau dianggap berlaku, dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai yang benar untuk mengundang, memikirkan, dan merumuskan masalah-masalah ini.

Robbins (2014:65) memberikan rumusan tentang pengertian budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, yang dapat menggambarkan tentang cara-cara melakukan suatu pekerjaan di tempat tertentu serta asumsi kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima bersama, yang mengaplikasikan adanya dimensi dan karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen.

HIPOTESIS

Hubungan kepemimpinan dengan komitmen

Kreitner dan Kinicki (2005:299) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kieth Davis yang dikutip Danim (2004:18) mengemukakan bahwa tanpa kepemimpinan, organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan dapat melahirkan perilaku bertujuan. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

H 1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen Pegawai Akademi Pelayaran Nasional

Hubungan budaya organisasi dengan dengan komitmen

Menurut McKenna dan Beech (2003: 63) Budaya organisasi atau budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang dapat diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan yang dapat diterima dan mana tindakan yang tidak dapat diterima. Dalam hal ini dapat berupa tradisi taat aturan, kekompakan, tradisi evakuasi, tradisi profesionalitas.

H 2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen Pegawai Akademi Pelayaran Nasional

Hubungan kepemimpinan dengan kinerja

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan sehingga mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya.

H 3: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena budaya organisasi dapat menciptakan suatu tingkat dorongan yang luar biasa dalam diri pegawai. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja untuk organisasi. Rasa komitmen atau loyal membuat pegawai berusaha lebih keras untuk menghasilkan kinerja terbaik.

H 4 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional

Hubungan komitmen dengan kinerja

Menurut Hasibuan (2006: 67) kesuksesan organisasi dapat tercapai apabila didukung sumber daya manusia yang berkualitas dengan komitmen yang tinggi. Komitmen pegawai terhadap organisasi sangat penting dalam mencapai kesuksesan organisasi atau pegawai itu sendiri. Semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka pegawai akan menunjukkan kesungguhan, tanggung jawab serta integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi sehingga kinerjanya akan semakin baik pula.

H 5 : Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional

METODE PENELITIAN

Lokasi Dan Obyek Penelitian

Lokasi penelitian yaitu di Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. Obyek dalam penelitian ini adalah pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini, yaitu; kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja (Y), dan komitmen organisasi (X3) sebagai variabel intervening.

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. Metode pengambilan sample dalam penelitian ini adalah sensus, yaitu teknik penentuan sample bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel dengan pertimbangan bahwa peneliti mampu untuk mengumpulkan data dari sejumlah responden. Jumlah sample penelitian ini seluruhnya adalah 30 orang responden.

Data Dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sambas dan Maman (2007:15) data primer adalah data yang didapat dan diolah langsung dari sumbernya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan cara kuesioner yang diberikan langsung kepada responden

Teknik Analisis Data

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya instrument yang digunakan dalam penelitian. Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid atau sah jika instrument dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang hendak diukur (Sambas dan Maman, 2007:30).

Uji Reliabilitas

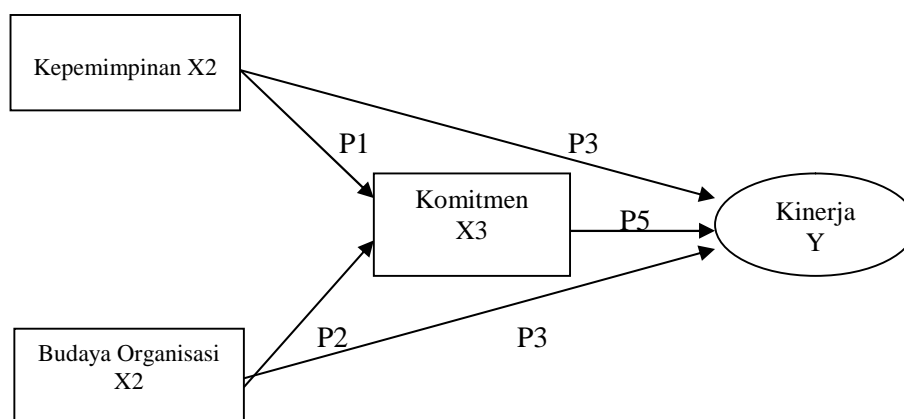
Suatu instrumen dikatakan reliable jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. (Sambas dan Maman, 2007:37). Untuk menguji reliabilitas instrument digunakan teknik *CronbachAlpha* dengan menggunakan program SPSS, jika *CronbachAlpha* >0,6 maka instrumen dinyatakan reliabel

Uji Linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai c^2 hitung atau $(n \times R^2)$. Jika c^2 hitung > c^2 tabel, maka hipotesis yang menyatakan model linear ditolak.

Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan suatu teknik analisa sistematis yang dikembangkan dari analisis regresi berganda. Teknik ini dikenal juga analisa lintas atau analisis lintasan. Secara matematis analisis ini adalah analisis regresi berganda terhadap data yang dibakukan. Subyek utama dari analisis jalur adalah variabel-variabel yang saling berkorelasi dan mendasarkan pada model hubungan antar variabel yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Analisis jalur mendasarkan pada model intervening dengan konsep seluruh anak panah dalam model tersebut menuju satu arah (Sarwono, 2007:8) dengan kerangka struktur persamaannya adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Analisis Jalur

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Validitas item pertanyaan untuk semua variabel menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari dengan nilai r_{tabel} . Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan valid.

Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (*rule of thumb*) sebesar 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan seluruh variabel dalam keadaan reliabel.

2. Uji Linieritas

Tabel 1. Hasil uji linearitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,036	,001	-,114	1,33966492

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Dari hasil uji linieritas menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,001 dengan jumlah sampel 30, besarnya nilai c^2 hitung = $30 \times 0,001 = 0,03$, sedangkan nilai c^2 tabel sebesar 40,12. Nilai c^2 hitung < c^2 tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

3. Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan komputer program SPSS nampak sebagai berikut

Tabel 2. Hasil Uji Regresi 1

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,669	3,768		2,301	,029
	Kepemimpinan	1,412	,193	1,224	7,318	,000
	Budaya Organisa	-,854	,360	-,396	-2,369	,025

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Persamaan regresi 1

$$Y_1 = 1,224 X_1 - 0,396 X_2 + 1$$

$$\text{Sig } (0,000)** \quad (0,025)**$$

Keterangan Persamaan Regresi 1:

$b_1 = 1,224$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

$b_2 = -0,396$, artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Tabel 3. Hasil Uji Regresi 2

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,78	2,86		,972	,340
	Kepemimpinan	1,02	,232	1,196	4,431	,000
	Budaya Organisasi	-,788	,276	-,488	-2,847	,009
	Komitmen Organisasi	,088	,134	,118	,659	,516

a-Dependent Variable: Kinerja

Persamaan regresi 2

$$Y_2 = 1,196 X_1 - 0,488 X_2 + 0,118 X_3 + \epsilon$$

Sig (0,000)** (0,009)** (0,516)

Keterangan Persamaan Regresi 2:

$b_1 = 1,196$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

$b_2 = -0,488$, artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

$b_3 = 0,118$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

a. Uji t

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan seperti pada tabel 3 dan 4 regresi 1 dan 2 maka dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi mempunyai nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan dari pengujian ini hipotesis 1 terbukti.
- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi mempunyai nilai signifikansi $0,025 < 0,05$ artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan dari pengujian ini hipotesis 2 terbukti.
- 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari pengujian ini hipotesis 3 terbukti.
- 4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi $0,009 < 0,05$ artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari pengujian ini hipotesis 4 terbukti.
- 5) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi $0,516 > 0,05$ artinya variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari pengujian ini hipotesis 5 tidak terbukti. Hal ini disebabkan karena 60% responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sehingga kurang terlihat komitmennya.

b. Uji F

Tabel 4. Hasil Uji F

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250,777	3	83,592	46,517	,000 ^a
	Residual	46,723	26	1,797		
	Total	297,500	29			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi , Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai F = 46,517 signifikansi 0,000<0,05. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi kinerja.

c. Uji R²

Tabel 5. Uji R²

Keterangan	R ²	Adjusted R ²
model 1	0,813	0,799
model 2	0,843	0,825

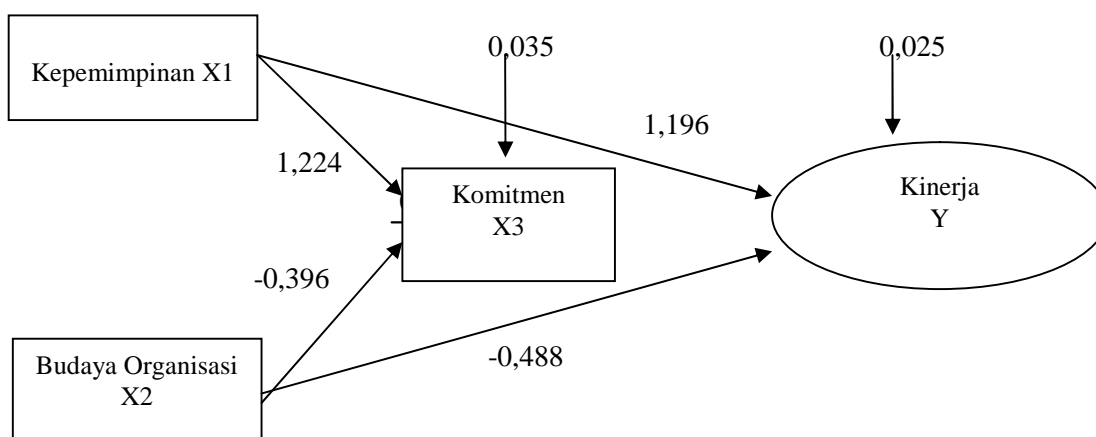
Berdasarkan tabel tersebut maka dapat dihitung nilai R² total dengan cara (Ghozali,20015:161) :

1. Menghitung e₁ pada persamaan struktur 1 dengan cara : $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,813)^2 = (0,187)^2 = 0,035$
2. Menghitung e₂ pada persamaan struktur 2 dengan cara : $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,843)^2 = (0,157)^2 = 0,025$
3. Total R² = $1 - (e_1 \times e_2) = 1 - (0,035 \times 0,025) = 1 - 0,000875 = 0,99$

Kesimpulan untuk total R² pada model yang digunakan adalah 0,99 atau 99% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 99%, sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lain.

d. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total

Hasil uji untuk menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap dependen baik langsung, tidak langsung dan total pengaruh dapat disusun struktur sebagai berikut :



Gambar 2. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total

1) Pengaruh langsung

- a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai mempunyai *standardized coefficients beta* sebesar 1,196 dengan signifikansi 0,000, artinya bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi perlu dipertahankan karena telah dilaksanakan dengan baik, diantaranya: pegawai memiliki komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai mendapatkan keadilan yang sama, dan pegawai telah menaati peraturan yang ada.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Akademi dapat memberikan penghargaan, karena pegawai telah menunjukkan komitmen terhadap intitusi diantaranya: pegawai tetap bekerja karena komitmen terhadap organisasi, pegawai ingin tujuan organisasi terselesaikan dengan cepat, dan bertanggungjawab terhadap prosedur kerja yang diberikan.
4. Komitmen organisasi tidak efektif sebagai mediasi variabel intervening antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.
5. Komitmen organisasi tidak efektif sebagai mediasi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara individual pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa:
 - a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.
 - b. Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.
 - c. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.
 - d. Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.
 - e. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta
3. Total R^2 pada model yang digunakan adalah 0,99 atau 99% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 99%, sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lain.
4. Hasil uji dengan analisis jalur menunjukkan:
 - a. Komitmen organisasi tidak efektif sebagai mediasi variabel intervening antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.
 - b. Komitmen organisasi tidak efektif sebagai mediasi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.

Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya:

1. Penelitian ini dilakukan di instansi pendidikan yaitu Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, dengan responden adalah pegawai, hal ini berbeda dengan karyawan di suatu perusahaan, terkait dengan standar kinerja yang ada di perusahaan bisnis yang berorientasi dengan pendapatan.
2. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi pada lokasi yang lain karena sampel yang digunakan tidak terlalu banyak, yaitu 30 responden.
3. Lokasi penelitian merupakan organisasi yang masih berkembang, baru berdiri 15 tahun.

Saran

Sesuai dengan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa dalam menentukan kebijakan khususnya di Akademi Pelayaran Nasional Surakarta:

1. Kepemimpinan hendaknya ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal yang dapat dilakukan diantaranya : penyampaian informasi kedinasan kepada staf sebagai landasan dalam bertugas, pemberian penjelasan tugas yang akan dikerjakan staf, dan peningkatan kedisiplinan.

2. Budaya organisasi perlu dipertahankan karena telah dilaksanakan dengan baik, diantaranya: pegawai memiliki komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai mendapatkan keadilan yang sama, dan pegawai telah menaati peraturan yang ada.
3. Akademi dapat memberikan penghargaan atas komitmen dari pegawai, yang telah ditunjukkan antaran lain: pegawai tetap bekerja karena komitmen terhadap organisasi, pegawai ingin tujuan organisasi terselesaikan dengan cepat, dan bertanggungjawab terhadap prosedur kerja yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali Imam, 2005. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko. T. Hani, 2012. *Managemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesembilanbelas. Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Kartini Kartono, 2006., *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi* (terjemahan). Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006., *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Luthan, F, 2007, *Organizational Behavior*, Seventh Edt, Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.pp.127-135.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 20013. *Mangemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- McKenna & Nic Beech. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Robbins S. P.,2014, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, edisi kedelapan versi Bahasa Indonesia, Jilid 12, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sambas Ali M dan Maman Abdurrahman.(2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BP STIE YKPN, Yogyakarta.
- Steers, M. Richard, 1985. *Efektifitas Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Wirawan, (2009)., *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2009.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks, Jakarta.