

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI PADA  
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN REMUNERASI  
TERHADAP KINERJA  
(Studi Pada Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi  
Yoogyakarta)**

Anisa Rakhmawati

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jalan Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta, 55183

**ABSTRACT**

*This research entitled "Organizational Culture, Motivation and Remuneration to Performance through Organizational Commitment study on Study at Office of Ministry of Research and Technology of Higher Education of Yogyakarta have problem formulation which is owned is whether Organizational Commitment influence Organizational Culture, Motivation and Remuneration have an effect on to Performance Kaaryawan existing in Office KOPERTIS REGION V Yogyakarta. The purpose of this research is to recognize Organizational Commitment as mediation between Organizational Culture, Motivation and Remuneration to Performance.*

*This research uses a quantitative method. The data source that digunakan the primary and secondary data. Data processed using SPSS 21. Population in this research is all employees who have received remuneration only in Office KOPERTIS REGION V Yogyakarta. Variables examined in this study include Organizational Culture, Motivation, Remuneration, Organizational Commitment and Performance.*

*Based on the results of the analysis obtained results that: 1) Organizational Culture significant effect on Organizational Commitment. 2) Motivation has a significant effect on Organizational Commitment. 3) Remuneration has significant effect on Organizational Commitment. 4) Organizational culture has a significant effect on Performance. 5) Motivation has a significant effect on Performance. 6) Remuneration has significant effect on Performance 7) Organizational Commitment has a significant effect on Performance.*

*Keywords: Organizational Culture, Motivation, Remuneration, Organizational Commitment and Performance*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini memasuki reformasi birokrasi, yaitu upaya pemerintah melakukan pembaharuan dan perubahan dasar pada aspek-aspek kelembagaan (*organization*), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia (SDM). Reformasi birokrasi ini dilaksanakan untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*Good Government*) sehingga jika ada permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintah tidak berjalan dengan baik maka akan ditata ulang atau diperbaharui.

Kantor yang sudah menerapkan sistem remunerasi yaitu salah satunya adalah Kantor Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kopertis Wilayah V. Kantor Kopertis wilayah V merupakan suatu lembaga yang dibentuk oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan yang bertanggung jawab dalam pembinaan pendidikan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penerapan sistem remunerasi ini menuntut karyawan pada kantor kopertis wilayah V ini untuk memberikan sebaik-baiknya kinerja. Selain itu, instansi ini terdiri beberapa subbagian dan seksi didalamnya seperti subbagian sub bagian tata usaha, seksi lemkerma, sub bagian kepegawaian, seksi akad dan kemahasiswaan dan sub bagian keuangan. Dengan total karyawan yang bekerja yaitu 72 karyawan yang aktif bekerja dan yang mendapatkan remunerasi ada 64 karyawan.

Fenomena yang ada di Kantor Kopertis Wilayah V Yogyakarta yaitu sistem remunerasi yang diterapkan pada Kantor Kopertis Wilayah V Yogyakarta tidak berubah sejak 4 tahun terakhir. Perbedaan saat belum adanya remunerasi dan pada saat sudah diterapkannya system remunerasi ini tidak terlalu terlihat jelas pada hasil kinerja karyawannya. Karena itulah peneliti ingin mengetahui pengaruh antara remunerasi terhadap hasil kinerja karyawan di kantor tersebut yang juga dipengaruhi juga oleh variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi, remunerasi dan komitmen organisasional. Sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Remunerasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional studi pada Kantor Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kopertis Wilayah V Yogyakarta.*

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti memodifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Juni Ermawati dan Ardiani Ika Sulistywati (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organiasional pada CV. Sampurno Abadi. Perbedaannya jika penelitian Juni Ermawati dan Ardiani Ika Sulistywati itu ada salah satu variabel yang membahas tentang kompensasi sedangkan penelitian yang saya lakukan yaitu meneliti dengan mengganti variabel kompensasi dengan remunerasi.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja kuantitas maupun kualitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk organisasi Mangkunegara (2009). Sedangkan menurut Rivai, (2004) kinerja adalah salah satu perilaku yang ditampilkan seorang karyawan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dari beberapa penjelasan diatas tentang pengertian kinerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja bisa dikatakan baik dan memuaskan jika tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasinya dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasinya memberikan perhatian kepada organisasi Luthans F. , (2011). Menurut Robbins J. , (2008) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginan perusahaan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan. Allen dan Mayer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yaitu sejauh mana seorang karyawan mengalami kesatuan dengan organisasi tersebut.

## **Budaya Organisasi**

Menurut Barney dalam Suartana (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan, asumsi, nilai dan symbol-simbol yang digunakan dalam menentukan arah jalan dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Schein 1997 dalam Wibowo (2010) budaya organisasi merupakan pola dasar yang ditemukan dan dikembangkan suatu kelompok dan menguasai masalah eksternal maupun internal. Robbins J. (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah sebuah pola kegiatan dalam kelompok manusia yang diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses untuk mencapai tujuan organisasi.

## **Motivasi**

Motivasi adalah daya dorong bagi seorang karyawan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya Siagian (2002) dalam Supartha (2016). Sedangkan menurut Vroom dalam Setiawan (2015) mengartikan motivasi yaitu mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu.

## **Remunerasi**

Menurut Surya (2004) dalam Yunita Sari (2014) remunerasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Imbalan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerja atau kinerja yang ditampilkan disebut kompensasi atau remunerasi. Pada pasal 1 ayat (3) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 tahun 2013, disebutkan bahwa "Remunerasi adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja".

## **Hubungan Antar Variabel**

### **Pengaruh Budaya Organisasi ke Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi menurut Schein dalam Muhammad Fauzi (2016) merupakan nilai-nilai yang dipatuhi oleh semua anggota organisasi sehingga anggota organisasi

merasakan kekeluargaan dan menciptakan suatu kondisi lingkungan organisasi yang baik. Salah satu indikator budaya organisasi yaitu sistem penghargaan. Jika dalam organisasi mempunyai sistem penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan dan membuat karyawan puas dengan penghargaan yang diberikan organisasi maka karyawan tidak akan pernah berfikir untuk mencari alternative pekerjaan lain dari organisasi tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka penurunan hipotesis pertama adalah:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Vromm dalam Setiawan dan Kiki Cahaya (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah mengarahkan dalam memustuskan seberapa besar upaya dalam mengarahkan usaha dalam situasi tertentu. Salah satu indikator dari motivasi yaitu kebutuhan rasa aman. Ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan rasa aman dalam organisasi tersebut terpenuhi maka akan timbul rasa nyaman dan bahagia di organisasi tersebut. Dengan demikian timbul rasa untuk tetap tinggal di organisasi tersebut dan tidak akan pernah berfikir untuk mencari alternative pekerjaan lain diluar organisasinya. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua adalah:

H2 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Rohiyat (2014) remunerasi merupakan elemen dasar dalam sistem manajemen berbasis kompetensi dan prestasi kerja yang mencerminkan asas keadilan dengan pendekatan yang lebih rasional. Ketika remunerasi diberikan dengan adil dan sesuai harapan karyawan maka karyawan akan merasa puas dengan organisasinya karena remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai. Setelah karyawan merasa puas maka karyawan tidak pernah berfikir untuk mencari alternative pekerjaan diluar organisasinya. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga adalah:

H3 : Remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Komitmen organisasional diartikan sebagai sikap yang memiliki kelayakatan karyawan dan sebuah proses bagaimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian kepada kesuksesan dan kebaikan dari organisasi tersebut Luthans F. (2005). Salah satu indikator komitmen organisasi yaitu komitmen kontinuitas. Komitmen kontinuitas ini bisa diukur dengan kurangnya alternative pekerjaan lain. Jika seorang karyawan tidak pernah berfikir untuk mencari alternative pekerjaan lain itu artinya karyawan tersebut fokus dengan tujuan organisasinya. Dengan demikian karyawan tersebut bisa diandalkan untuk organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis keempat adalah:

H4 : komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi dikatakan penting karena budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan yang terdiri atas norma-norma dan nilai-nilai yang menjadi pegangan bagi semua anggota organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Salah satu indikator dari budaya organisasi adalah dukungan manajemen. Jika dalam sebuah organisasi memiliki dukungan manajemen yang baik maka kualitas kerja karyawan didalam organisasi tersebut juga akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul hipotesis kelima adalah:

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

### **Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja**

Menurut Bernadin dan Russel dalam Roziqin Z. M., (2010) menyatakan kinerja sebagai catatan perolehan. Salah satu dimensi dari remunerasi yaitu remunerasi diberikan berdasarkan potensi karyawan. Sehingga semakin karyawan tersebut memiliki potensi maka kualitas karyawan tersebut akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul hipotesis keenam adalah:

H6: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Dikatakan bahwa motivasi merupakan sebuah upaya untuk mengerahkan usaha yang dilakukan karyawan untuk organisasinya. Salah satu indikator motivasi yaitu kebutuhan fisik. Salah satu faktornya adalah pemberian bonus kerja. Jika seorang karyawan yang menerima bonus kerja yang sesuai dengan harapan karyawan tersebut maka kualitas kerja karyawan tersebut akan meningkatkan dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul hipotesis ketujuh adalah:

H7: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi**

Jika kita bekerja dalam sebuah organisasi yang mempunyai pemimpin yang peduli akan pekerjaan kita dan ramah terhadap karyawannya maka karyawan akan merasa nyaman dan senang dengan organisasinya. Setelah timbul rasa nyaman dan senang kemudian timbul rasa setia dan komit karyawan untuk menetap di organisasi tersebut. Ketika dalam diri karyawan ada rasa nyaman dan senang untuk bekerja maka karyawan merasa tidak ada paksaan untuk melakukan pekerjaan sehingga si karyawan menjalankan tugas dengan maksimal dan hasil kerjanya pun akan maksimal. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul hipotesis kedelapan adalah:

H8: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi**

Jika diorganisasi kebutuhan rasa aman terpenuhi dengan baik maka timbulah rasa nyaman untuk bekerja di organisasi tersebut. Ketika si karyawan merasa nyaman maka timbul rasa setia dalam diri karyawan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Ketika karyawan setia maka karyawan akan memberikan hasil kerja yang maksimal untuk organisasinya. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul hipotesis kesembilan adalah:

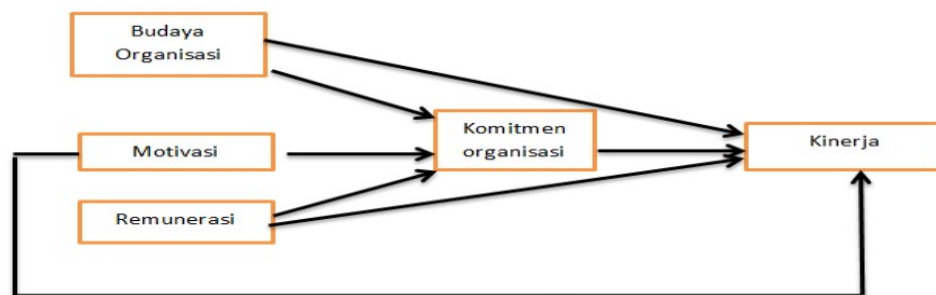
H9: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui Komitmen Organisasi sebagai mediasi.

## Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Jika besarnya remunerasi yang diterima karyawan sesuai dengan yang karyawan inginkan maka timbul rasa puas yang kemudian karyawan akan nyaman dan tidak akan pernah berfikir untuk mencari alternative pekerjaan yang lain. Sehingga membuat karyawan itu fokus untuk hanya bekerja di organisasi tersebut. Ketika karyawan itu fokus maka hasil kerja karyawan pun untuk organisasinya menjadi maksimal. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul hipotesis kesepuluh adalah:

H10: Remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.

### Model Penelitian



Gambar 1. 1 Model Penelitian

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis peran komitmen organisasi sebagai mediasi pada pengaruh budaya organisasi, motivasi dan remunerasi terhadap kinerja yang berjumlah 72 karyawan tetapi yang sudah menerima remunerasi 64 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Responden yang diminta untuk mengisi kuesioner harus memenuhi kriteria yaitu responden harus sudah menerima remunerasi di Kantor Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui pembagian kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah program IBM SPSS 22.



## Uji Kualitas Instrumen dan Data

Pengujian kualitas instrumen yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas merupakan pengujian data yang dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kehandalan kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2015) data dikatakan valid jika  $\text{sig} < 0,5$ . Sedangkan uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang menunjukkan sejauh mana suatu alat dapat diandalkan atau dipercaya yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Menurut Sugiyono (2012) data dikatakan reliabel apabila nilai (*cronbranch alpha*)  $> 0,6$ . Dalam penelitian ini terdapat 64 item pertanyaan yang telah mewakili seluruh variabel. Hasil yang diperoleh adalah keseluruhan item pertanyaan dikatakan valid karena memiliki nilai  $> 0,5$  dan reliabel karena memiliki nilai  $> 0,6$ .

## Uji Hipotesis 1,2,3

### Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 1.1. Hasil Uji Normalitas

| Variabel   | Sig.  | Level of Significant | Keterangan |
|------------|-------|----------------------|------------|
| Persamaan1 | 0,263 | 0,05                 | Normal     |

Sumber: data diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas  $> 0,05$ , sehingga tidak

terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2017). Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

Tabel 1.2. Hasil pengujian heteroskedastisitas

| Variabel                    | Sig.  | Nilai Kritis | Keterangan                    |
|-----------------------------|-------|--------------|-------------------------------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ ) | 0.147 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |
| Motivasi ( $X_2$ )          | 0.052 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |
| Remunerasi ( $X_3$ )        | 0.206 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |

Sumber : data diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

### Uji Multikolinearitas

Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF. Kriteria pengujian : Jika  $VIF > 10$ , maka  $H_0$  ditolak dan jika  $VIF < 10$ , maka  $H_0$  diterima. Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

Tabel 1.3 Hasil Pegujian multikolinearitas

| Variabel                    | VIF   | Nilai Kritis | Keterangan                  |
|-----------------------------|-------|--------------|-----------------------------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ ) | 2.412 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |
| Motivasi ( $X_2$ )          | 3.797 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |
| Remunerasi ( $X_3$ )        | 2.552 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |

Sumber: data diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai  $VIF < 10$  , artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

### Uji Regresi Linier Berganda Persamaan I

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*. Berikut ini Tabel hasil Regresi Linier Persamaan I:

Tabel 1.4 Hasil Regresi Linier Berganda Persamaan I

| Variabel  | Koefisien Beta | t-hitung | Sig   |
|---|----------------|----------|-------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ )                     | 0.299          | 2.949    | 0.005 |
| Motivasi ( $X_2$ )                              | 0.404          | 3.172    | 0.002 |
| Remunerasi ( $X_3$ )                            | 0.246          | 2.362    | 0.021 |
| R <sup>2</sup> : 0,744                          |                |          |       |
| Adjusted R <sup>2</sup> : 0,731                 |                |          |       |
| F-statistik :58,123Sig. = 0,000                 |                |          |       |
| N : 64  |                |          |       |
| Variabel Dependen (Z) : Komitmen Organisasional |                |          |       |

Sumber: Data diolah (2018)

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Komitmen Organisasional pegawai. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- i. Koefisien regresi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pegawai = 0,299

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Budaya Organisasi ( $X_1$ ) meningkat, maka Komitmen Organisasional Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Z) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- ii. Koefisien regresi Motivasi terhadap Komitmen Organisasional pegawai = 0,404.

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Motivasi ( $X_2$ ) meningkat, maka Komitmen Organisasional Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Z) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- iii. Koefisien regresi Remunerasi terhadap Komitmen Organisasional pegawai = 0,246.

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Remunerasi ( $X_3$ ) meningkat, maka Komitmen Organisasional Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Z) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

## Uji Hipotesis 4,5,6,7

### Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 1.5 Hasil Uji Normalitas

| Variabel    | Sig.  | Level of Significant | Keterangan |
|-------------|-------|----------------------|------------|
| Persamaan 2 | 0,670 | 0,05                 | Normal     |

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas  $< 0,05$ , sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2017). Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

Tabel 1.6 Hasil pengujian heteroskedastisitas

| Variabel                    | Sig.  | Nilai Kritis | Keterangan                    |
|-----------------------------|-------|--------------|-------------------------------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ ) | 0.423 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |
| Motivasi ( $X_2$ )          | 0.104 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |
| Remunerasi ( $X_3$ )        | 0.053 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |
| Komitmen Organisasi ( $Z$ ) | 0.382 | 0,05         | Tidak ada heteroskedastisitas |

Sumber : data diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas terlihat bahwa nilai probabilitas  $>0,05$ . Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

### Uji Multikolinearitas

Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF. Kriteria pengujian : Jika  $VIF > 10$ , maka  $H_0$  ditolak dan jika  $VIF < 10$ , maka  $H_0$  diterima. Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

Tabel 1.7 Hasil Pegujian multikolinearitas

| Variabel                    | VIF   | Nilai Kritis | Keterangan                  |
|-----------------------------|-------|--------------|-----------------------------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ ) | 2.762 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |
| Motivasi ( $X_2$ )          | 4.434 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |
| Remunerasi ( $X_3$ )        | 2.789 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |
| Komitmen Organisasi ( $Z$ ) | 3.907 | 10           | Tidak ada multikolinearitas |

Sumber: data diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai  $VIF < 10$ , artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

### Uji Regresi Linier Berganda Persamaan II

Tabel 1.8 Hasil Regresi Linier Berganda Persamaan II

| Variabel                                | Koefisien Beta | t-hitung | Sig   |
|---|----------------|----------|-------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ )             | 0.175          | 2.170    | 0.034 |
| Motivasi ( $X_2$ )                      | 0.353          | 3.458    | 0.001 |
| Remunerasi ( $X_3$ )                    | 0.166          | 2.045    | 0.045 |
| Komitmen Organisasional ( $Z$ )         | 0.322          | 3.359    | 0.001 |
| R <sup>2</sup> : 0,861                  |                |          |       |
| Adjusted R <sup>2</sup> : 0,852         |                |          |       |
| F-statistik : 91,435 Sig. = 0,000       |                |          |       |
| N : 64                                  |                |          |       |
| Variabel Dependen (Y) : Kinerja Pegawai |                |          |       |

Sumber: Data diolah (2018)

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Remunerasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah :

- 1) Koefisien regresi Budaya Organisasi terhadap Kinerja = 0,175. Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Budaya Organisasi ( $X_1$ ) meningkat, maka Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.
- 2) Koefisien regresi Motivasi terhadap Kinerja = 0,353. Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Motivasi ( $X_2$ ) meningkat, maka Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.
- 3) Koefisien regresi Remunerasi terhadap Kinerja = 0,166. Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Remunerasi ( $X_3$ ) meningkat, maka Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.
- 4) Koefisien regresi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja = 0,322. Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Komitmen Organisasional (Z) meningkat, maka Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

### **Uji Hipotesis 8, 9, dan 10**

#### **Analisis Path**

- a. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta Melalui Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 1.9 Hasil Regresi Linier Jalur

| Variabel Bebas              | Variabel terikat            | Beta  | t hitung | Sig.  |
|-----------------------------|-----------------------------|-------|----------|-------|
| Budaya Organisasi ( $X_1$ ) | Komitmen Organisasional (Z) | 0.299 | 2.949    | 0.005 |
| Budaya Organisasi ( $X_1$ ) | Kinerja Karyawan (Y)        | 0.175 | 2.170    | 0.034 |
| Komitmen Organisasional (Z) |                             | 0.322 | 3.359    | 0.001 |

Sumber : Data diolah 2018

1. Koefisien Regresi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.175
2. Koefisien Regresi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0.299
3. Koefisien Regresi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.322
4. Hasil Perkalian Pengaruh Tidak Langsung:  $0.299 \times 0.322 = 0,0963$

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta tidak melalui komitmen organisasional (Z).

- b. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta Melalui Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 1.10 Hasil Regresi Linier Jalur

| Variabel Bebas              | Variabel terikat            | Beta  | t hitung | Sig.  |
|-----------------------------|-----------------------------|-------|----------|-------|
| Motivasi ( $X_2$ )          | Komitmen Organisasional (Z) | 0.404 | 3.172    | 0.002 |
| Motivasi ( $X_2$ )          | Kinerja Karyawan (Y)        | 0.353 | 3.458    | 0.001 |
| Komitmen Organisasional (Z) |                             | 0.322 | 3.359    | 0.001 |

Sumber : Data diolah 2018

1. Koefisien Regresi Motivasi terhadap Kinerja Karyawansebesar 0.353
2. Koefisien Regresi Motivasi terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0.404
3. Koefisien Regresi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawansebesar 0.322
4. Hasil Perkalian Pengaruh Tidak Langsung:  $0.404 \times 0.322 = 0,130$

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Kementrian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta tidak melalui komitmen organisasional (Z).

- c. Pengaruh Tidak Langsung Remunerasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementrian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta Melalui Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 1.11 Hasil Regresi Linier Jalur

| Variabel Bebas              | Variabel terikat            | Beta  | t hitung | Sig.  |
|-----------------------------|-----------------------------|-------|----------|-------|
| Remunerasi ( $X_3$ )        | Komitmen Organisasional (Z) | 0.246 | 2.362    | 0.021 |
| Remunerasi ( $X_3$ )        | Kinerja Karyawan (Y)        | 0.166 | 2.045    | 0.045 |
| Komitmen Organisasional (Z) |                             | 0.322 | 3.359    | 0.001 |

Sumber : Data diolah 2018

1. Koefisien Regresi Remunerasi terhadap Kinerja Karyawansebesar 0.166
2. Koefisien Regresi Remunerasi terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0.246
3. Koefisien Regresi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawansebesar 0.322
4. Hasil Perkalian Pengaruh Tidak Langsung:  $0.246 \times 0.322 = 0,0792$

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Remunerasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementrian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta tidak melalui Komitmen Organisasional (Z).



## **SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
5. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
6. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
7. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta.
8. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta tidak melalui Komitmen Organisasional.
9. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta tidak melalui Komitmen Organisasional.

10. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Remunerasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta tidak melalui Komitmen Organisasional.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan sehingga hasil penelitian yang dicapai belum menunjukkan hasil yang maksimal. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam pengisian kuesioner mayoritas adalah bapak-bapak yang berusia 50 tahun keatas sehingga ketika mengisi kuesioner mereka sedikit mengalami kesulitan dan banyak pertanyaan yang itu membuat membuang-buang waktu.
2. Dalam penelitian ini ternyata variabel komitmen organisasi tidak bisa memediasi/mengintervening budaya organisasi, motivasi dan remunerasi terhadap kinerja.

### **Saran**

Berkaitan dengan dominanya (dapat dilihat dari nilai koefisien beta terbesar) pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan item variabel Motivasi yang mean-nya belum tinggi, dengan cara:

1. Perlu disarankan kepada Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta lebih sering memberikan imbalan jasa yang sesuai harapan pegawai agar kebutuhan hidup terpenuhi agar pegawai bekerja dengan lebih semangat dan lebih giat dan Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta lebih sering memberikan pengakuan dalam peningkatan jejang karir (kenaikan pangkat) dan jabatan. Dengan demikian, maka terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Yogyakarta akan lebih meningkat lagi.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya disiplin kerja, kepemimpinan, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Joe. 2008. *The Writings of Robert K. Greenleaf: An Interpretive Analysis and the Future of Servant Leadership*. School of Global Leadership and Entrepreneurship. Regent University.
- Anna, N. E. (2009). Peran Pemimpin dalam Menciptakan Knowledge-Sharing di organisasi. In *Seminar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unair*.
- Baskoro, C. A. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*. 3 (2)
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). *Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument*. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N. L., & De Saá-Pérez, P. (2017). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852316689140.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goh, S. K., & Low, B. Z. J. (2013). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta : Andi.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2014). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 11(2).

- Patterson, K. (2003), "*Servant Leadership: a theoretical model*", unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Regent University.
- Pangil, F., & Mohd Nasurdin, A. (2009). Assessing The Relationship Between Organisational Commitment And Knowledge Sharing Behaviour. *Malaysian Management Journal*, 13(1 & 2), 35-50.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Yogyakarta : Andi.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics Of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2015). The Impact Of Knowledge Sharing On The Relationship Between Organizational Culture And Job Satisfaction: The Perception Of Information Communication And Technology (ICT) Practitioners In Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.