

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE WITH EMPLOYEE PLACEMENT AS AN INTERVENING
VARIABLE***

***PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN
ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN PENEMPATAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING***

Radinal^{1*}, Murtiadi Awaluddin², Andi Harmoko Arifin³

Program Pascasarjana, Universitas Terbuka^{1,2,3}

radinalindo@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational commitment, and work culture on employee performance, with employee placement as an intervening variable at the Office of the Harbormaster and Main Port Authority of Makassar. The research employs a quantitative approach with an explanatory research type. The population comprises 288 employees at the Office of the Harbormaster and Main Port Authority of Makassar, under the Directorate General of Sea Transportation, Ministry of Transportation. A sample of 150 respondents was selected using the formula by Hair et al. (2018). Data collection was conducted through an online questionnaire using a Likert scale. Data analysis utilized Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software. The results indicate that transformational leadership, organizational commitment, work culture, and employee placement significantly affect employee performance, both directly and indirectly, through employee placement as an intervening variable. These findings imply that organizations need to consider various factors in human resource management, rather than focusing on a single aspect, to enhance employee performance and effectively achieve organizational goals.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Work Culture, Employee Placement, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan penempatan pegawai sebagai variabel intervening pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan, yang berjumlah 288 pegawai. Sampel penelitian sebanyak 150 responden dipilih menggunakan rumus Hair et al. (2018). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online dengan skala Likert. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya kerja, dan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui penempatan pegawai sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor dalam pengelolaan sumber daya manusia, tidak hanya fokus pada satu aspek saja, untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Budaya Kerja, Penempatan Pegawai, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Menurut Sutrisno (2019), konektivitas nasional merupakan terhubungnya seluruh wilayah di Indonesia melalui berbagai moda transportasi seperti darat, kereta api, laut,

sungai, penyeberangan, dan udara yang handal dan berdaya saing. Hal tersebut ditandai dengan adanya layanan transportasi yang efisien, terjangkau, dan kompetitif, yang dilayani oleh penyedia jasa dan sumber daya manusia yang

profesional, mandiri, produktif, serta mampu bersaing secara internasional. Untuk mewujudkan Indonesia sebagai negara berpenghasilan menengah-tinggi yang sejahtera, adil, dan berkesinambungan sesuai dengan tema dan Agenda Pembangunan Nasional Tahun 2020-2024, diperlukan dukungan dari pemerintah dan seluruh pihak terkait dalam penyelenggaraan pelayanan transportasi, terutama dalam perencanaan strategis pengelolaan sumber daya manusia yang memadai.

Kinerja pegawai sebagai tenaga kerja merupakan modal dasar dalam masa pembangunan untuk mencapai tujuan organisasi (Asnawi, 2019). Salah satu faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai kurang optimal adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan semangat, kreativitas, dan kinerja pegawai (Salsabila & Wajdi, 2023). Gaya kepemimpinan transformasional yang tidak efektif dan kurang memperhatikan karyawannya dapat menyebabkan sikap bermalas-malasan dalam bekerja dan kurangnya semangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Meilani, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian Rompas et al. (2018) memberikan hasil yang berbeda, yaitu gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor kedua yang dapat menyebabkan kinerja pegawai kurang optimal adalah komitmen organisasi, yaitu sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenali dan terikat pada

organisasinya (Moorhead dan Griffin, 2015).

Indah (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang berkomitmen akan bekerja secara maksimal demi kesuksesan perusahaan tempat mereka bekerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Angraini (2021), serta Ginanjar dan Berliana (2021). Namun, penelitian Hendri dan Kirana (2021) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Faktor lain yang menyebabkan kinerja pegawai kurang optimal adalah budaya kerja. Setiap organisasi memiliki kebiasaan dan budayanya sendiri meskipun beroperasi dalam bidang bisnis yang serupa (Syahrudin, Ramly, & Ardiasih, 2022). Budaya kerja merupakan kekuatan sosial yang tidak tampak, namun dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Laksmi Riani, 2017).

Selain budaya kerja, kinerja yang kurang baik juga dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian penempatan kerja. Penempatan pegawai dalam instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan pelayanan publik, yang erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki pegawai sebagai pelaksana pelayanan publik sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Penelitian Ahrul Tsani (2020) membuktikan bahwa penempatan karyawan mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Chindri (2022) menemukan bahwa pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan ternyata positif tetapi tidak signifikan.

Proses perubahan manajemen yang terjadi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar dipicu dan diprakarsai atas rekomendasi Komisi Pemberantasan Korupsi kepada Kementerian Perhubungan. Rekomendasi tersebut menyatakan adanya tumpang tindih kewenangan dalam beberapa proses penyelenggaraan pemerintahan pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar dengan Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, yang berpotensi menghambat proses pelayanan publik serta maraknya pelanggaran integritas secara nasional.

Berdasarkan data oleh Komisi Pemberantas Korupsi (2024) tersebut, terdapat indikasi permasalahan dalam kinerja penegakan integritas di Kementerian Perhubungan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Pada tahun 2021, nilai integritas sebesar 78,99% turun sebesar 3,81% menjadi 75,18% di tahun 2022, dan kembali turun pada tahun 2023 sebesar 13,6% menjadi 61,58%.

Alih-alih mengalami peningkatan pada survei skala baik, justru terjadi penurunan yang lebih jauh dari yang diharapkan. Hal ini perlu menjadi perhatian mengingat survei integritas dilakukan untuk memetakan atau memantau risiko korupsi dengan tujuan meningkatkan kesadaran akan resiko korupsi, memperbaiki sistem anti korupsi, serta meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Fenomena dan kondisi yang terjadi ini membuat isu kelembagaan menjadi perhatian bagi Kementerian Perhubungan. Penataan kelembagaan merupakan salah satu kunci dalam reformasi birokrasi, di mana proses transisi dapat dilaksanakan melalui reorganisasi yang berbasis kompetensi dan berorientasi pada kinerja. Strategi penataan kelembagaan meliputi perubahan organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) dengan restrukturisasi organisasi, sinkronisasi tugas dan fungsi, serta merampingkan birokrasi agar efektif dan efisien (PM. 15 Tahun 2023).

Tabel 1. Data Evaluasi Kinerja Pegawai Unit Organisasi (UNOR) Kantor KSU Makassar dan Kantor OPU Makassar Tahun 2022 (sebelum merger) dan 2023 (setelah merger)

| Predikat | 2022 (sebelum merger) | | 2023 (setelah merger) | | +/- (%) |
|--------------------|--------------------------|------|--------------------------|------|------------|
| | ISTIMEWA | | BAIK | | |
| | Kuantitas | % | Kuantitas | % | |
| Sangat Baik | 195 | 67,7 | 13 | 4,5 | -63,2 |
| Baik | 91 | 31,6 | 273 | 94,7 | 63,1 |
| Burturh Perrbaikan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kurrang | 0 | 0 | 1 | 0,4 | 0,4 |
| Sangat Kurrang | 2 | 0,7 | 1 | 0,4 | -0,3 |
| Jumlah | 288 | | 288 | | |

Sumber: Subbagian SDM, Hukum dan Humas, 2024 (data diolah)

Pada tabel 1, terlihat adanya pengurangan yang sangat signifikan pada predikat kinerja sangat baik di tahun 2022, yaitu sebanyak 195 orang menurun -63,2% menjadi hanya 13 pegawai pada tahun 2023. Oleh karena

itu, diperlukan analisis terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya kerja yang diterapkan dalam proses penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran

dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar sebagai bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia aparatur.

Sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Ismail Shaleh Ruslin (2022), penilaian kualifikasi dan kompetensi pegawai merupakan aspek penting dalam mekanisme penempatan pegawai yang dilengkapi dengan informasi jabatan dan unsur-unsur seperti analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai pedoman dalam memaksimalkan mekanisme penempatan pegawai, khususnya pengurutan promosi dan rotasi pegawai.

Dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi, diperlukan juga suatu hierarki struktur tata kerja sebagai sarana dalam memperjelas pembagian tugas dan pengaturan job description. Adanya unsur pimpinan dan karyawan merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi yang mempunyai peran dalam menjalankan operasional dan rencana strategis. Bila fungsi tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, maka dapat memengaruhi kelancaran kegiatan organisasi (Darma, 2020).

Atas dasar kondisi kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya kerja, penempatan pegawai, dan kinerja pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar, penulis akan melakukan penelitian untuk menganalisis masalah tersebut dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Penempatan Pegawai sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar)”.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja keras mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi (Dwi, 2020). Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan suatu organisasi. Kaihatu (2020) menyebutkan beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yaitu *individualized influence* (karisma), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (perhatian yang individual). *Individualized influence* dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. *Inspirational motivation* menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. *Intellectual stimulation* menggambarkan pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. *Individualized consideration* menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasihati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Kinerja pegawai merupakan modal utama yang perlu diperhatikan agar

tujuan perusahaan dapat tercapai. Pegawai yang berkualitas menentukan hasil kerja yang optimal, sehingga pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo et al. (2020), Priyono et al. (2018), dan Firstie & Madina (2017) menemukan adanya pengaruh signifikan secara parsial dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil yang berbeda diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Tania (2017) dan Adi dkk (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual lainnya. Meskipun beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh signifikan, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan karakteristik organisasi, budaya kerja, serta faktor-faktor lain yang relevan dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun terdapat perbedaan hasil penelitian, tidak dapat dipungkiri bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja pegawai secara positif. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada bawahannya, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia. Mathis dan Jackson (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Allen dan Meyer (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. **Komitmen Afektif (*Affective Commitment*):** Melibatkan aspek emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya.
2. **Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*):** Mengacu pada persepsi karyawan tentang kerugian yang mungkin akan mereka alami jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen kontinu yang tinggi akan tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa perlu untuk melakukannya.
3. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*):** Melibatkan perasaan karyawan tentang kewajiban yang mereka rasakan harus diberikan kepada organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam organisasi karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis antara karyawan dengan organisasi yang mencakup aspek emosional, persepsi tentang kerugian jika meninggalkan organisasi, serta perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja

lebih giat, loyal, dan berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Neneng et al. (2024) menemukan adanya pengaruh signifikan secara parsial dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mendukung gagasan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pegawai. Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Namun, penting juga untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan dukungan dari manajemen. Meskipun komitmen organisasi merupakan aspek penting, kinerja pegawai yang optimal juga bergantung pada kombinasi faktor-faktor tersebut.

Budaya Kerja

Budaya kerja mengacu pada sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota-anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain (Sembiring, 2014). Penafsiran lain tentang budaya kerja adalah apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan (Rivai, 2017). Membangun budaya kerja aparatur sipil negara memerlukan usaha berkelanjutan. Bukan sekadar sosialisasi, internalisasi nilai dasar (*core values*) BerAKHLAK merupakan taktik yang diperlukan agar bibit BerAKHLAK dapat berkembang dengan subur. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, para ASN dituntut untuk berkomitmen menginternalisasi budaya kerja dengan landasan BerAKHLAK yang diwujudkan melalui lahirnya peta jalan

(roadmap) penguatan budaya BerAKHLAK. Pegawai ASN memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia dan pemerintahan yang sah. Pegawai ASN mengimplementasikan nilai dasar ASN yang terdiri atas: Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Budaya kerja merupakan konsep yang penting dalam mengkaji kinerja pegawai. Menurut Edi (2022), budaya kerja dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai, keyakinan, komunikasi, dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar budaya muncul melalui berbagai proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Risky Nur Adha dalam jurnalnya vol 4 nomor 1 Januari 2019, Dwi (2009), dan Ida (2013) menemukan adanya pengaruh signifikan secara parsial dari budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dan kondusif dapat mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik. Namun, hasil yang berbeda diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Hafulyon et al. (2019), yang menyatakan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual lainnya.

Penempatan Pegawai

Sastrohadiwiryo (2002) merenderfinisikan perempatan serbagai

prosedur pemberian tugas pada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu menerima segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, werwer nang serta tanggung jawab. Pada hakikatnya, yang menjadi sarana proses penempatan pegawai menurut Ardana, ert. al. (2012) yakni latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, urmurr, jenis kerlamin, minat dan hobi, dan orierntasi pergawai. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa penempatan PNS dilaksanakan dengan pola karier sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi. Serlanjurtnya, penempatan PNS dalam jabatan administrasi dan jabatan fungsional dilakurkan merlaluri murtasi dan/ataur promosi.

Penempatan pegawai pada posisi jabatan tertentu harus disertai dengan pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab yang akan diemban. Beberapa faktor perlu dipertimbangkan dalam proses penempatan, seperti prestasi akademik, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, serta usia pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi indikator kesiapan seorang pegawai untuk bekerja dalam sebuah organisasi. Selain itu, menurut Mangkunegara (2019), salah satu faktor penting dalam penempatan adalah pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, termasuk

kualifikasi pendidikan yang disyaratkan dan dibutuhkan oleh instansi.

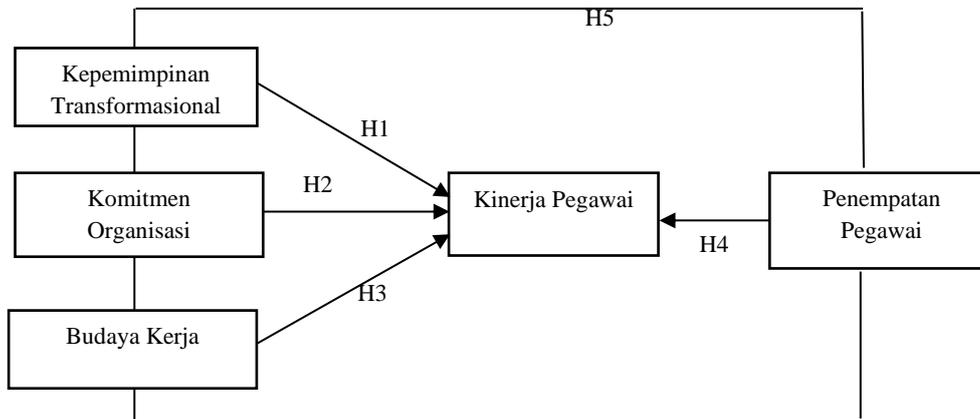
Penelitian yang dilakukan oleh Hafis Laksmana dan Nur Aldy (2019) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang tepat dan sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Namun, hasil yang berbeda diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Heri Murtiyoko (2021), yang menyatakan bahwa penempatan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara penempatan pegawai dan kinerja mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual lainnya.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil atau sesuatu yang dikerjakan, baik berupa produk maupun jasa, yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Dengan demikian, kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu individu dan organisasi (Agus Dharma, 2020). Terdapat hubungan yang erat antara *Individual Performance* (kinerja perseorangan) dengan *Institutional Performance* (kinerja lembaga) atau *Corporate Performance* (kinerja perusahaan). Dengan kata lain, jika kinerja pegawai baik, maka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Kinerja seorang karyawan akan optimal bila memiliki skill (keahlian) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, serta mempunyai *Expectation* (harapan) masa depan yang lebih baik. Di sisi lain, Haiman dan Hilgert berpendapat bahwa kinerja merupakan sarana penentu dalam suatu proses untuk mencapai tujuan

organisasi. Dengan demikian, kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat diukur berdasarkan ukuran tertentu dan dalam kesatuan waktu (Swasto, 2018). Sedangkan Moeheriono berpendapat bahwa kinerja sebagai hasil karya

manusia atau seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Sehingga kinerja ditetapkan untuk jangka waktu tertentu dan dalam standar ukuran tertentu (Moeheriono, 2019).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H3: Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H4: Penempatan Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H5: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Penempatan Pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang spesifikasinya sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas dari awal hingga akhir pembuatan desain penelitian. Penelitian kuantitatif eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang

mempengaruhi hipotesis penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan penempatan pegawai sebagai variabel intervening pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Terdapat 4 indikator yang digunakan untuk Kepemimpinan Transformasional (Kaihatu, 2020), 3 indikator untuk Komitmen Organisasi (Jusup, 2023), 5 indikator untuk Budaya Kerja (Susetyo et al., 2014), 8 indikator untuk Penempatan Pegawai (Ardana et al., 2012), dan 5 indikator untuk Kinerja Pegawai (Robbins, 2018). Total, penelitian ini 62 item untuk 25 indikator dari 5 variabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan, yang berjumlah 288 pegawai. Penentuan jumlah sampel minimum dihitung

menggunakan rumus Hair et al. (2018), yaitu:

$$N = 5 \text{ sampai } 10 \times \text{Jumlah Indikator yang digunakan}$$

Dengan menggunakan rumus tersebut, ukuran sampel dalam penelitian ini adalah:

$$N = 5 \times 25$$

$$N = 125$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, pegawai yang dipilih menjadi responden berjumlah 150 orang. Kuesioner atau daftar pertanyaan digunakan untuk mengamati dan mengetahui tanggapan dari objek yang diteliti (Ghozali, 2018). Mekanisme pemberian kuesioner kepada responden dilakukan secara online menggunakan situs web yang telah dibuat oleh peneliti, dan responden menjawab langsung sesuai pilihan yang tersedia. Skala Likert digunakan untuk mencerminkan keragaman skor, dengan skala berkisar antara 1 sampai 5.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode pengumpulan data melalui kuesioner online, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan peran penempatan pegawai sebagai

variabel intervening di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisis faktor konfirmatori digunakan dalam alat pengujian penelitian untuk menguji *urnidimensionalitas* indikator konsep latern. Pada tahap ini, analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan secara terpisah melalui uji konstruk validitas dan uji konstruk reliabilitas. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator dapat digunakan untuk mengetahui korelasi antara masing-masing variabel eksogen dan variabel endogen. Jika nilai *loading factor* > 0,5 maka data dianggap sah. Berikut ini adalah hasil uji konstruk validitas variabel eksogen dan hasil uji konstruksi variabel endogen.

Tabel 2. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Endogen

| | | | |
|------|------|----|-------|
| PP | <--- | KT | 0,576 |
| PP | <--- | KO | 0,693 |
| PP | <--- | BK | 0,754 |
| KP | <--- | KT | 0,578 |
| KP | <--- | KO | 0,627 |
| KP | <--- | BK | 0,843 |
| KP | <--- | PP | 0,693 |
| X1.4 | <--- | KT | 0,848 |
| X1.3 | <--- | KT | 0,958 |
| X1.2 | <--- | KT | 0,952 |
| X1.1 | <--- | KT | 0,879 |
| X2.1 | <--- | KO | 0,837 |

| | | | |
|------|------|----|-------|
| X2.2 | <--- | KO | 0,556 |
| X2.3 | <--- | KO | 0,855 |
| X3.5 | <--- | BK | 0,877 |
| X3.4 | <--- | BK | 0,932 |
| X3.3 | <--- | BK | 0,866 |
| X3.2 | <--- | BK | 0,593 |
| X3.1 | <--- | BK | 0,916 |

Berdasarkan tabel 2 hasil pengujian model konstruk endogen menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada indikator variabel endogen memiliki nilai lebih besar dari 0,5, hal ini dikatakan bahwa pernyataan dari 13 indikator tersebut dinyatakan valid. Ters reliabilitas konstruk dirancang untuk mernurnjurkan serberrapa derkat variabel perngurkurran pada subjek yang sama dapat memperoleh hasil dari alat pengukur. Urnturk merngertahuri hasil urji konstruk reliabilitas digunakan

rumurs *Construct Reliability* adalah sebagai berikut: $(\sum std\ loading)^2$.

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum std\ loading)^2}{(\sum std\ loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Standard loading diperoleh dari hasil *estimated standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat melalui *output Amos*.

$\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator, *merasurrermernt error* diperrolerh merlaluri *ourpurt Amos*.

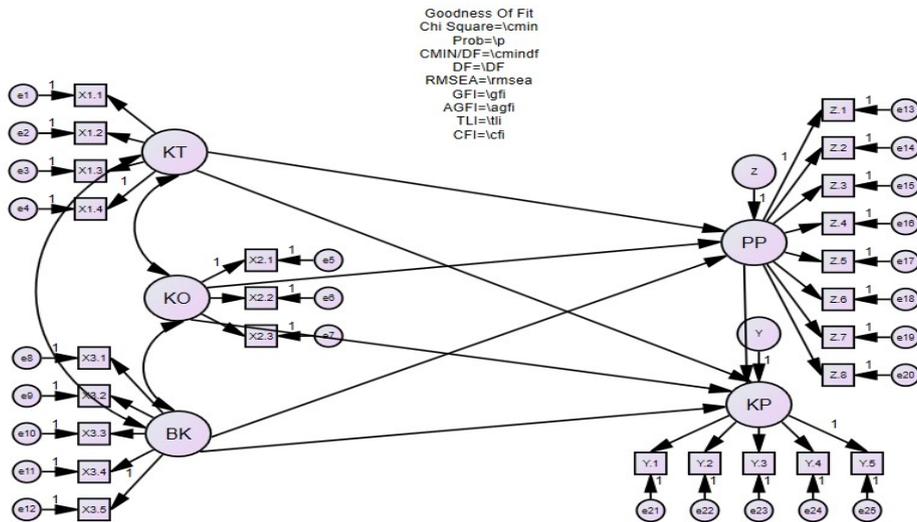
Tabel 3. Hasil Uji Konstruk Reliabilitas

| | | | <i>Loading Factor</i> | <i>Error</i> | <i>Construct Reliability</i> |
|--------------|------|----|-----------------------|--------------|------------------------------|
| X1.1 | <--- | KT | 0,879 | 1,344 | |
| X1.2 | <--- | KT | 0,952 | 1,09 | |
| X1.3 | <--- | KT | 0,958 | 1,325 | |
| X1.4 | <--- | KT | 0,848 | 4,293 | |
| Total | | | 3,637 | 8,052 | |
| | | | 13,227769 | 21,2797 | |
| | | | | 7 | 0,721612434 |
| X2.1 | <--- | KO | 0,837 | 2,904 | |
| X2.2 | <--- | KO | 0,556 | 5,292 | |
| X2.3 | <--- | KO | 0,855 | 1,169 | |
| Total | | | 2,248 | 9,365 | |
| | | | 5,053504 | 14,4185 | 0,750487401 |
| X3.1 | <--- | BK | 0,916 | 0,917 | |
| X3.2 | <--- | BK | 0,357 | 3,02 | |
| X3.3 | <--- | BK | 0,866 | 0,688 | |
| X3.4 | <--- | BK | 0,877 | 0,352 | |
| X3.5 | <--- | BK | 0,877 | 0,52 | |
| Total | | | 3,893 | 5,497 | |
| | | | 15,155449 | 20,6524 | |
| | | | | 5 | 0,733833019 |
| Z.1 | <--- | PP | 0,554 | 4,684 | |

| | | | | |
|--------------|------|----|-----------|-------------|
| Z.2 | <--- | PP | 0,673 | 1,485 |
| Z.3 | <--- | PP | 0,782 | 0,879 |
| Z.4 | <--- | PP | 0,841 | 0,658 |
| Z.5 | <--- | PP | 0,798 | 0,646 |
| Z.6 | <--- | PP | 0,409 | 1,802 |
| Z.7 | <--- | PP | 0,83 | 1,523 |
| Z.8 | <--- | PP | 0,84 | 0,832 |
| Total | | | 5,727 | 12,509 |
| | | | 32,798529 | 45,3075 |
| | | | | 3 |
| | | | | 0,723909022 |
| Y.1 | <--- | KP | 0,938 | 0,573 |
| Y.2 | <--- | KP | 0,938 | 0,248 |
| Y.3 | <--- | KP | 0,442 | 1,636 |
| Y.4 | <--- | KP | 0,819 | 0,69 |
| Y.5 | <--- | KP | 0,84 | 0,64 |
| Total | | | 3,977 | 3,787 |
| | | | | 19,6035 |
| | | | 15,816529 | 3 |
| | | | | 0,806820496 |

Berdasarkan pada tabel 3 hasil perhitungan uji konstruk reliabilitas menunjukkan nilai *construct reliability* pada seluruh variabel penelitian memiliki nilai $> 0,7$. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan pada variabel penelitian dinyatakan reliabel. Pengembangan diagram jalur

didasarkan pada model penelitian yang telah disusun sebelumnya. Diagram jalur yang dikembangkan memudahkan dalam melihat hubungan antar variabel yang diteliti serta menunjukkan hubungan kausalitas. Berikut diagram jalur yang telah dikembangkan:



Gambar 2. Diagram Jalur

Evaluasi model struktural dilakukan untuk melihat asumsi terhadap data dalam penelitian sebelum

memasuki keselarasan model *Goodness-of-Fit*. Evaluasi model terdiri dari 3 asumsi yang dipaparkan pada Tabel 4.

Asumsi Normalitas

Tujuan dari uji asumsi normal adalah untuk mengetahui apakah data penelitian tersebut normal. Pengujian ini dijalankan dengan melihat nilai skewness dari data input. Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio* dari *skewness valurer* di bawah rentang $\pm 2,58$.

Mayoritas univariat berdistribusi normal, sebagaimana terlihat dari hasil uji normalitas data pada tabel 4.14, karena tidak ada nilai *critical ratio* dari *skewness value* yang berada di bawah kisaran 2,58. Karena nilai 1,646 berada di bawah kisaran 2,58, data multivariat memenuhi asumsi normalitas. Akibatnya,

data penelitian dapat dianggap telah didistribusikan secara teratur atau memengaruhi standar kenormalan data.

Asumsi Outliers

Pada ambang p 0,005, kriteria jarak *mahalanobis distance* digunakan untuk mengevaluasi *multivariat outliers*. *Mahalanobis distance* menampilkan permisahan antara pengamatan dan rata-rata orang multidimensi dari sermura variabel. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan *df* jumlah indikator dalam penelitian ini sebesar 25, selanjutnya melihat nilai kritis distribusi *chi square* pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Data

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosi | c.r. |
|---------------------|-----|-----|--------|--------|---------|--------|
| Y.1 | 3 | 15 | -1,497 | -7,487 | 3,534 | 8,834 |
| Y.2 | 2 | 10 | -1,292 | -6,46 | 2,403 | 6,009 |
| Y.3 | 4 | 10 | 0,673 | 3,366 | -0,268 | -0,671 |
| Y.4 | 4 | 10 | -0,657 | -3,285 | 0,053 | 0,132 |
| Y.5 | 2 | 10 | -1,145 | -5,724 | 2,145 | 5,361 |
| Z.8 | 2 | 10 | -0,577 | -2,885 | -0,177 | -0,442 |
| Z.7 | 3 | 15 | -0,604 | -3,019 | 0,235 | 0,587 |
| Z.6 | 3 | 10 | 0,052 | 0,258 | -0,313 | -0,782 |
| Z.5 | 2 | 10 | -0,704 | -3,518 | 0,817 | 2,042 |
| Z.4 | 2 | 10 | -0,686 | -3,428 | 0,723 | 1,807 |
| Z.3 | 2 | 10 | -0,675 | -3,376 | 0,728 | 1,82 |
| Z.2 | 2 | 10 | -0,51 | -2,552 | -0,306 | -0,764 |
| Z.1 | 3 | 15 | -0,877 | -4,384 | 0,817 | 2,042 |
| X3.1 | 3 | 15 | -1,7 | -8,501 | 3,452 | 8,631 |
| X3.2 | 2 | 10 | -0,666 | -3,332 | 0,317 | 0,794 |
| X3.3 | 2 | 10 | -1,804 | -9,022 | 3,585 | 8,962 |
| X3.4 | 2 | 10 | -1,774 | -8,872 | 3,548 | 8,871 |
| X3.5 | 2 | 10 | -1,476 | -7,38 | 2,644 | 6,611 |
| X2.3 | 5 | 15 | -0,521 | -2,607 | -0,041 | -0,101 |
| X2.2 | 3 | 15 | -0,396 | -1,981 | -0,401 | -1,003 |
| X2.1 | 4 | 20 | -0,749 | -3,747 | 0,535 | 1,337 |
| X1.1 | 3 | 15 | -0,992 | -4,958 | 0,835 | 2,088 |
| X1.2 | 4 | 20 | -1,133 | -5,664 | 1,33 | 3,326 |
| X1.3 | 9 | 25 | -0,759 | -3,795 | -0,063 | -0,156 |
| X1.4 | 10 | 25 | -0,539 | -2,697 | -0,239 | -0,598 |
| Multivariate | | | | | 6,368 | 1,727 |

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan nilai yakni 46,927890. Apabila nilai *mahalanobis distance* > 46,927890, maka data itu merupakan

multivariate outliers. Nilai *mahalanobis distance* dapat dilihat melalui *output* AMOS pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai *chi square*

| df | 0,1 | 0,05 | 0,025 | 0,001 | 0,005 |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 2,705543 | 3,841459 | 5,023886 | 6,634897 | 7,879439 |
| 2 | 4,605170 | 5,991465 | 7,377759 | 9,210340 | 10,596635 |
| 3 | 6,251389 | 7,814728 | 9,348404 | 11,344867 | 12,838156 |
| 4 | 7,779440 | 9,487729 | 11,143287 | 13,276704 | 14,860259 |
| 5 | 9,236357 | 11,070498 | 12,832502 | 15,086272 | 16,749602 |
| 6 | 10,644641 | 12,591587 | 14,449375 | 16,811894 | 18,547584 |
| 7 | 12,017037 | 14,067140 | 16,012764 | 18,475307 | 20,277740 |
| 8 | 13,361566 | 15,507313 | 17,534546 | 20,090235 | 21,954955 |
| 9 | 14,683657 | 16,918978 | 19,022768 | 21,665994 | 23,589351 |
| 10 | 15,987179 | 18,307038 | 20,483177 | 23,209251 | 25,188180 |
| 11 | 17,275009 | 19,675138 | 21,920049 | 24,724970 | 26,756849 |
| 12 | 18,549348 | 21,026070 | 23,336664 | 26,216967 | 28,299519 |
| 13 | 19,811929 | 22,362032 | 24,735605 | 27,688250 | 29,819471 |
| 14 | 21,064144 | 23,684791 | 26,118948 | 29,141238 | 31,319350 |
| 15 | 22,307130 | 24,995790 | 27,488393 | 30,577914 | 32,801321 |
| 16 | 23,541829 | 26,296228 | 28,845351 | 31,999927 | 34,267187 |
| 17 | 24,769035 | 27,587112 | 30,191009 | 33,408664 | 35,718466 |
| 18 | 25,989423 | 28,869299 | 31,526378 | 34,805306 | 37,156451 |
| 19 | 27,203571 | 30,143527 | 32,852327 | 36,190869 | 38,582257 |
| 20 | 28,411981 | 31,410433 | 34,169607 | 37,566235 | 39,996846 |
| 21 | 29,615089 | 32,670573 | 35,478876 | 38,932173 | 41,401065 |
| 22 | 30,813282 | 33,924438 | 36,780712 | 40,289360 | 42,795655 |
| 23 | 32,006900 | 35,172462 | 38,075627 | 41,638398 | 44,181275 |
| 24 | 33,196244 | 36,415029 | 39,364077 | 42,979820 | 45,558512 |
| 25 | 34,381587 | 37,652484 | 40,646469 | 44,314105 | 46,927890 |
| 26 | 35,563171 | 38,885139 | 41,923170 | 45,641683 | 48,289882 |
| 27 | 36,741217 | 40,113272 | 43,194511 | 46,962942 | 49,644915 |
| 28 | 37,915923 | 41,337138 | 44,460792 | 48,278236 | 50,993376 |
| 29 | 39,087470 | 42,556968 | 45,722286 | 49,587884 | 52,335618 |
| 30 | 40,256024 | 43,772972 | 46,979242 | 50,892181 | 53,671962 |

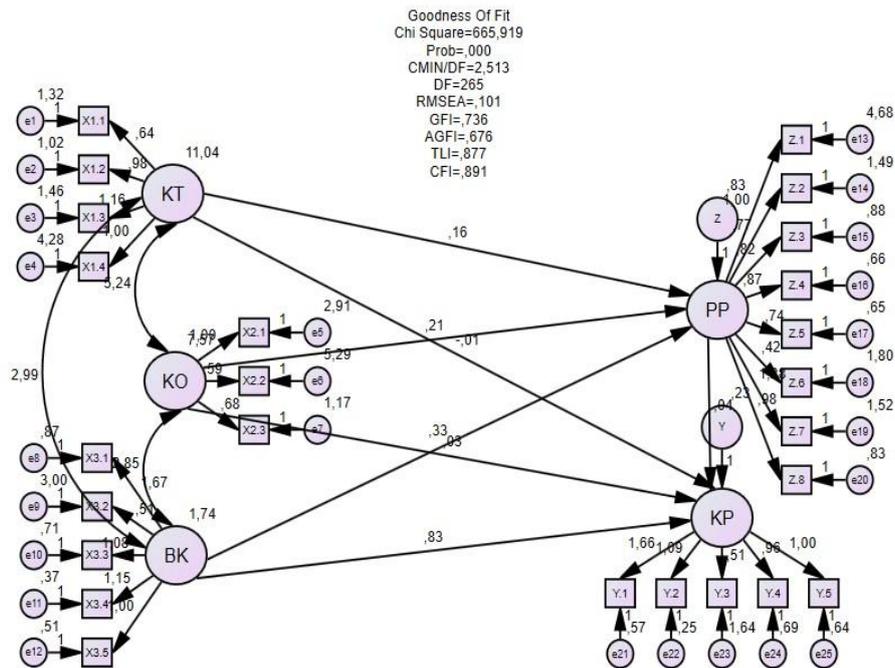
Asumsi Singularitas

Indikasi adanya singularitas ditandai dengan nilai determinan *matriks kovarians* sampel yang sangat kecil atau mendekati nol. Berdasarkan hasil estimasi *sample covariances* diketahui

bahwa nilai *Determinant of sample covariance matrix* = 0,000. Dari hasil *output* perhitungan dapat disimpulkan tidak terdapat singularitas dalam penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Mahalanobis Distance

| Data Obsv | Mahalanobis d-squared |
|-----------|-----------------------|
| 1 | 87,847 |
| 70 | 65,903 |
| 7 | 59,271 |
| 85 | 59,11 |
| 114 | 55,453 |
| 102 | 54,03 |
| 44 | 53,691 |
| 130 | 51,452 |
| 81 | 51,259 |
| 118 | 50,995 |
| 111 | 48,98 |
| 6 | 48,238 |
| 36 | 47,284 |
| 26 | 45,765 |
| 138 | 45,583 |
| 90 | 45,003 |
| 145 | 43,339 |
| 97 | 43,308 |
| 31 | 42,274 |



Gambar 3. Output Model SEM awal

Menilai Kelayakan Model

Pada tahap ini dilakukan asumsi SEM berdasarkan pengembangan diagram jalur yang telah dibuat sebelumnya. Model yang disarankan serlanjurnya diurji mernggurnakan berbagai matrik kesesuaian setelah asumsi SEM ditetapkan. Indeks kecocokan dan nilai *cut-off* yang digunakan dalam penelitian ini akan dibahas dalam paragraf berikut. Ini akan

digunakan untuk menilai apakah suatu model dapat diterima atau ditolak. Berdasarkan Tabel 4.5 jelas bahwa tingkat kersersuraian model secara keseluruhan rendah. Berdasarkan hasil uji kecocokan model standar yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa data yang diamati tidak mendukung teori atau model tersebut.

Tabel 7. Hasil Indeks Goodness of Fit Full Model

| <i>Goodness of Fit</i> | <i>Cut-Off Value</i> | Hasil | Kesimpulan |
|-------------------------|----------------------|---------|---------------------|
| <i>Chi Square</i> | Diharapkan kecil | 665,919 | - |
| <i>Sig. Probability</i> | ≥ 0,05 | 0,000 | <i>Bad Fit</i> |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 2,513 | <i>Marginal Fit</i> |
| RMSErA | ≤ 0,08 | 0,101 | <i>Poor Fit</i> |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,736 | <i>Poor Fit</i> |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,676 | <i>Poor Fit</i> |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,877 | <i>Marginal Fit</i> |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,891 | <i>Marginal Fit</i> |

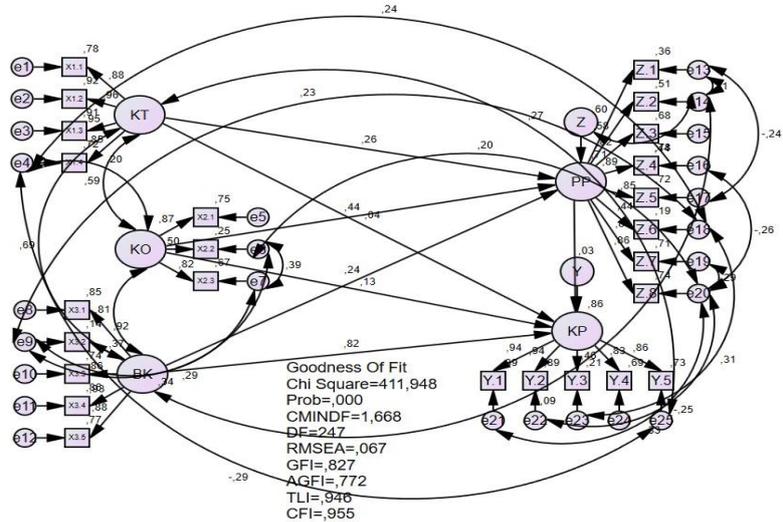
Modifikasi Model

Hasil dari pengujian *goodness of fit* diketahui bahwa pada model awal tidak fit dengan data, maka dilakukan

tindakan dengan modifikasi model dengan melihat *Modification Indices* yang dihasilkan pada *output* AMOS. Modifikasi dilakurkan derngan

mernghurburngan dimensi yang memiliki nilai M.I erkstrim. Dari beberapa tahapan yang telah dilakukan, maka didapat *output* AMOS pada

Gambar 4.4. Sedangkan pada Tabel 4.6, akan di urlas beberapa *indeks goodness of fit* dan *cut-off valurer* terhadap model SerM yang telah dimodifikasi.



Gambar 4. Output model setelah dilakukan modifikasi

Tabel 8. Hasil Indeks Goodness of Fit Full Model Modifikasi

| S | Cut-Off Value | Hasil | Kesimpulan |
|------------------|------------------|---------|--------------|
| Chi Square | Diharapkan kecil | 411,948 | Marginal Fit |
| Sig. Probability | ≥ 0,05 | 0,000 | Bad Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,668 | Good Fit |
| RMSErA | ≤ 0,08 | 0,067 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,827 | Marginal Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,772 | Marginal Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,946 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,955 | Good Fit |

Tabel 8 menganjurkan bahwa model yang disesuaikan secara keseluruhan menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi, meskipun faktanya nilai indeks GFI dan AGFI keduanya di bawah < 0,90. Dengan demikian, temuan uji kecocokan model yang dimodifikasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditarik

kesimpulan bahwa data yang diamati konsisten dengan teori atau model.

Uji Hipotesis

Hasil uji kausalitas masing-masing variabel penelitian, pengaruh secara langsung ditentukan berdasarkan analisis statistik menggunakan AMOS 22 dan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

| Hipotesis | Jalur | B | S.E. | C.R | P | Kesimpulan |
|-----------|------------|-------|-------|--------|-------|------------------------|
| H1 | KP <--- KT | 0,005 | 0,024 | -0,216 | 0,019 | Positif dan Signifikan |
| H2 | KP <--- KO | 0,027 | 0,042 | 0,643 | 0,042 | Positif dan Signifikan |

| | | | | | | |
|----|------------|---------|-------|-------|-------|------------------------|
| H3 | KP <--- BK | 0,825 | 0,1 | 8,252 | 0,001 | Positif dan Signifikan |
| H4 | KP <--- PP | 0,0,004 | 0,064 | 0,686 | 0,023 | Positif dan Signifikan |

Berdasarkan hasil tabel 9 maka dapat dijelaskan terkait uji hipotesis sebagai berikut:

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil koefisien jalur positif sebesar 0,005 dan $p = 0,019 < 0,05$, dengan demikian H1 yang menyatakan “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**.
- b. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil koefisien jalur positif sebesar 0,027 dan $p = 0,042 < 0,05$, dengan demikian H2 yang menyatakan “Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**.
- c. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil koefisien jalur positif sebesar 0,825 dan $p = 0,001 < 0,05$, dengan demikian H3 yang menyatakan “Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**.
- d. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil koefisien jalur positif sebesar 0,044 dan $p = 0,023 > 0,05$, dengan demikian H4 yang menyatakan “Perempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai” **diterima**.

Uji Sobel

Pendekatan uji *sobel* dapat digunakan untuk menyelidiki hipotesis mediasi (urji *soberl*). Derajat pengaruh tidak langsung variabel eksregonik (X) terhadap variabel erndogern (Y) melalui variabel perantara dinilai dengan menggunakan uji *sobel* (Z). Uji *sobel* dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Kerterrangan:

- Sa = standar error koefisiern a
 - Sb = standar error koefisiern b
 - a = koefisiern variabel mediasi
 - b = koefisiern variabell erksogern
- Nilai t koefisien ab harus ditentukan dengan menggunakan rumus dibawah ini untuk menilai signifikansi dampak tidak langsung.

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Apabila nilai $t_{hitung} \geq$ nilai t_{tabel} dibandingkan, maka dapat dikatakan terdapat efek mediasi jika kerdura nilai tersebut serrure. Nilai t_{tabel} didapatkan melalui formula TINV pada Ms. Excel. Nilai *df* diperoleh melalui jumlah sampel dikurangi jumlah variabel eksogernik dikurangi jumlah variabel *intervening* dikurangi 1. Berdasarkan rumus *df* tersebut, maka diketahui nilai *df* sebesar $150-3-1-1 = 145$, sehingga didapatkan nilai t_{tabel} terbesar 1.655.

Tabel 10. Ringkasan Koefisien Variabel

| Hipotesis | Jalur | a | a ² | b | b ² | sa | sa ² | sb | sb ² |
|-----------|----------------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| H5 | KT KO BK -> PP -> KP | 0,330 | 0,108 | 0,044 | 0,002 | 0,145 | 0,021 | 0,064 | 0,004 |

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,002.0,021 + 0,108.0,004 + 0,021.0,004}$$

$$Sab = \sqrt{0,000042 + 0,000432 + 0,000084}$$

$$Sab = 0,02362$$

Berdasarkan hasil perhitungan Sab dapat diketahui perhitungan t_{hitung} pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = ab/Sab$$

$$t_{hitung} = (0,330 \cdot 0,044) / 0,02362$$

$$t_{hitung} = 0,61473$$

Atas dasar perhitungan dari t_{hitung} di atas, maka dapat disimpulkan bahwa $t_{hitung} 0,61473 < t_{tabel} 1,655$ yang berarti H_5 yang menyatakan “Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Penempatan Pegawai” **ditolak**.

Pembahasan

Kinerja pegawai merupakan modal utama yang perlu diperhatikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pegawai yang berkualitas menentukan hasil kerja yang optimal, sehingga pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan pola gaya kepemimpinan transformasional yang tepat untuk membentuk sinergi antara atasan dan bawahan. Fenomena yang terjadi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar terkait kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan kinerja pegawai, memiliki gaya kepemimpinan yang kuat, serta adanya tuntutan yang tegas mengenai pekerjaan yang seharusnya diselesaikan oleh pegawai. Kondisi ini menyebabkan para pegawai menjadi peduli terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya karena atasan memperhatikan bagaimana bawahan melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Stefanurs (2007), Sri Wartini (2018), Prasetyo et al., (2020), Priyono et al., (2018), dan Firstie & Madina (2017) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan berpihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Surajana, 2016). Penjelasan ini menyiratkan bahwa jika karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi, mereka akan menunjukkan kesetiaan dan loyalitas terhadap perusahaan. Pada penelitian ini, tingginya komitmen menjamin kinerja maksimal dari karyawan, sehingga kinerja pegawai dapat tetap stabil dengan adanya komitmen organisasi yang meningkat. Berdasarkan hasil penelitian terkait variabel komitmen organisasi pada deskripsi jawaban yang diberikan kepada responden, terlihat bahwa terdapat beberapa pernyataan yang mendapat respon baik dan memperoleh nilai tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar terbilang baik namun tetap ada ruang untuk ditingkatkan. Hasil analisis menggunakan SEM AMOS menunjukkan bahwa koefisien jalur yang signifikan, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi tidak serta merta meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Wehelmina (2015) dan Rianer Johnly Pio et al. (2015) yang

menyimpulkan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terlebih lagi, penelitian oleh Neneng et al. (2024) mendapatkan hasil yang selaras, yaitu adanya pengaruh signifikan secara parsial dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Edi (2022), budaya kerja dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai, keyakinan, komunikasi, dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar budaya muncul melalui berbagai proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat. Hasil analisis menggunakan SEM AMOS menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan, yang berarti budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis awal penulis terbukti benar, yaitu budaya kerja yang diterapkan oleh pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja mereka. Hasil ini selaras dengan penelitian Robin (2006) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, serta penelitian oleh Risky Nur Adha (2019), Dwi (2009), dan Ida (2013) yang menemukan adanya pengaruh signifikan secara parsial dari budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Penempatan pegawai dalam instansi pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelaksanaan pelayanan publik. Hal ini erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki pegawai sebagai pelaksana pelayanan publik, sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, diperlukan sumber daya

manusia yang memahami tugas dan fungsinya, sehingga penempatan pegawai perlu dilaksanakan sesuai dengan kompetensi agar organisasi dapat berjalan dengan efektif. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan, di mana kinerja yang ditampilkan seorang pegawai merupakan proses dari tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Hasil analisis menggunakan SEM AMOS menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan, yang berarti penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis awal penulis terbukti benar, yaitu penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penempatan pegawai yang dilakukan oleh Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafis Laksmana dan Nur Aldy (2019), menemukan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

Pegawai telah melihat pemimpinnya sebagai sosok yang transformasional. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya dengan cara-cara tertentu agar dapat berbuat lebih baik dari apa yang sebelumnya mereka kerjakan, sehingga akan berpengaruh pula terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi dapat memengaruhi penempatan pegawai karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung bersedia ditempatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mereka akan menerima dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan dedikasi yang tinggi.

Penempatan pegawai yang sesuai dengan komitmen mereka akan menciptakan rasa tanggung jawab dan keterikatan yang kuat, sehingga mendorong peningkatan kinerja. Budaya kerja yang positif dan kondusif dapat memengaruhi penempatan pegawai dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi dan potensi pegawai. Budaya kerja yang menghargai kinerja, inovasi, dan kerja sama akan mendorong organisasi untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan minat mereka. Penempatan yang sejalan dengan budaya kerja akan memfasilitasi pegawai untuk berkinerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Kantor Kesyahbandaran Otoritas Pelabuhan Utama Makassar dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui penempatan pegawai karena disebabkan oleh faktor lain, seperti kondisi lingkungan kerja, rekan kerja, dan faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat diartikan bahwa penempatan pegawai belum mampu memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Hasil analisis uji sobel membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin mampu

mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung maupun melalui penempatan pegawai yang sesuai. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang positif dan kondusif dapat mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. Meskipun komitmen organisasi penting untuk menciptakan loyalitas dan dedikasi pegawai terhadap organisasi, tingginya komitmen tidak serta merta menjamin peningkatan kinerja. Diperlukan faktor-faktor lain, seperti motivasi, lingkungan kerja yang mendukung, serta sistem penghargaan yang adil untuk mendorong pegawai agar dapat berkinerja secara optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan berbagai aspek dalam pengelolaan sumber daya manusia, tidak hanya fokus pada satu faktor saja, agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan dan mewujudkan tujuan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen and Meyer. (2019). *The Merasurrermernt and Antercerdernts of Afferctiver, Contintinurancer and Normative Commitment to Organization*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Angraini, Rernita. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kerpergawaian dan Diklat Daerrah Kaburpatern Ernrekrang. *Jurnal Ekonomi*. Universitas

- Muhammadiyah Makassar. Vol 2, No 3, Hal 1-14.
- Ansori., dan Priyono, J. (2018). Analisis Pengaruh Penyerapan Tenaga Kerja dan Upah Minimum Pekerja terhadap Jumlah Kemiskinan di Provinsi Jawa Timur Tahun 2009-2015. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 555-572.
- Ardana, I Komang. ert.al. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manursia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asnawi, M. A. (2019). Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja dan Karakteristik Pekerjaan (1st erd.). ATHRA SAMUDRA.
- Erdi, Errno dan Rita Satrijo. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. Vol. 6 No. 1 Pager 1-12.
- Ginangjar, Herri dan Berliana. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Erferktif*. STKIP PGRI Sukabumi. Vol 3, No 4, Hal 430-435.
- Hafurlyon, Purtra, M. D., Shobirin, K., & Erlfistra, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperindag Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Manajemen*, 137, 72–85.
- Hair J.F., ert al. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Herndri, Mader dan Kirana Kursurma Candra. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus Of Control*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Pernerlitia*. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta. Vol 2, No 1, Hal 119-128.
- Indah, Dewi Yulianti. (2021). Pengaruh Disiplin Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Azo Florist Cianjur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Universitas Sebelas April Sumedang. Vol 7, No 3, Hal 491-498.
- Kaihatur, Thomas. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMUr di Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Universitas Kristen Petra.
- Laksmi Riani. (2017). *Manajemen Sumberr daya Manursia Masa Kini*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2019). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manursia*. Burkur 1, Salemba Empat Jakarta.
- Moorherad dan Griffin. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. (2017). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Salsabila, A. N., & Wajdi, M. F. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Klaten. *Majalah Ilmiah FISIP UNTAG Semarang*.

- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sembiring, M. (2014). *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Fokursmerdia.
- Sutrisno, Erdy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Syahrudin, Ramly, A. T., & Ardiasih, L. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kerpurasaan Kerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. *SCIENTIFIC Journal Of Reflection: Ergonomic, Accounting, Management and Business*.
- Tania. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFER di Surabaya, Agora. *Jurnal* Vol 1, No 3.