

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI**



PUBLIKASI ILMIAH

**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Magister Manajemen**

Oleh:

**Rakhmat Basuki
NIM : P100140005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2016

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI**

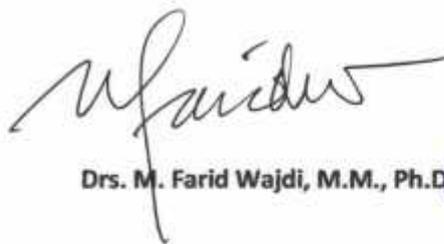
PUBLIKASI ILMIAH

oleh:

Rakhmat Basuki
NIM : P100140005

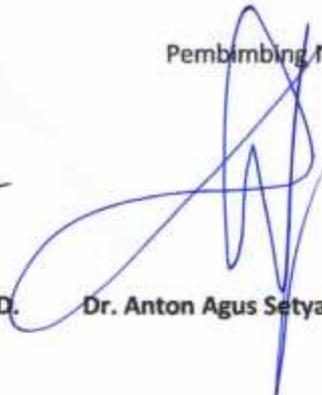
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Pembimbing I



Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.

Pembimbing II



Dr. Anton Agus Setyawan, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI

OLEH

Rakhmat Basuki

NIM : P100140005

Telah dipertahankan di depan penguji program studi magister manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta pada hari Jum., 20-05-2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat Dewan Penguji:

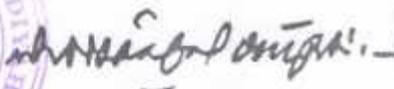
1. **Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.**
(Ketua Dewan Penguji)
2. **Dr. Anton Agus Setyawan, M.Si.**
(Anggota I Dewan Penguji)
3. **Soepatini, S.E, M.Si, Ph.D**
(Anggota II Dewan Penguji)



(.....)
(.....)

Direktur,




Prof. Dr. Khudzaifah Dimiyati

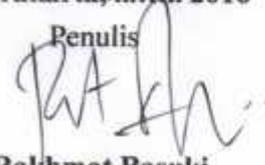
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar pascasarjana di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 20-05-2016

Penulis



Rakhmat Basuki

NIM : P100140005

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan motivasi sebagai pemediasi. Populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil. Sampel ditentukan dengan teknik sampel jenuh, dengan responden seluruh pegawai sebanyak 76 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan teknik Kuesioner. Metode analisis data yang digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil uji t dari variabel gaya kepemimpinan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Variabel Komitmen organisasi dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan *path analysis* diperoleh nilai koefisien regresi variabel motivasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta. Dilihat nilai koefisien (R Square) dapat disimpulkan bahwa motivasi dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebesar 0,46 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi sebesar 44 % dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebesar 36% sedangkan 64% adalah variabel lain diluar penelitian ini.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpin , Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai.*

Abstract

This study aims to measure the effect of leadership styles, organizational commitment to the performance of civil servants of the Faculty of Engineering, University of Sebelas March Surakarta with motivation as mediating. The study population are civil servants. The sample is determined by using saturated sample, the respondents all employees as many as 76 people. Methods of data collection used questionnaire technique. Data analysis methods used path analysis method (*Path Analysis*). From the results of this study concluded that the style of leadership, organizational commitment and motivation of jointly have a significant influence on employee performance. While the results of the t test of leadership style variable result that leadership style has no effect on the motivation and performance of the organization's commitment and motivation. Variabel partially have a significant influence on employee performance.

With path analysis regression coefficient values obtained mediate motivation leadership style on employee performance. Motivation also mediate organizational commitment to employee performance Faculty of Engineering, University of Sebelas March Surakarta. Seen coefficient (R Square) we can conclude that the motivation was influenced variable leadership style and organizational commitment of 0.46% while the rest influenced by other factors beyond the variables. Performance is influenced by the motivation of employees by 44% and the rest influenced by other factors beyond the variables. Performance of employees affected by variables of leadership style and organizational commitment by 36%, while 64% are other variables outside the study.

Keywords : *Leadership Style, Organizational Commitment, Motivation, Employee Performance.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi tidak terlepas dari peran pimpinan dalam mengelola bawahannya. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik jika pimpinan dapat mengelola aktivitas manajemen bawahan serta melaksanakan fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan kontrol.. Dalam memimpin setiap pemimpin memiliki pola kepemimpinan yang berbeda-beda dalam menggerakkan dan mengarahkan setiap pegawainya. Pola ini dapat digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing pola tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Menurut (Sukarno Marzuki, 2002) seorang pemimpin secara umum akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya.

Pemimpin yang baik akan melihat dan mendengar setiap kondisi pegawai atau bawahannya. Pemimpin harus dapat menggugah empati pegawai ,sehingga akan menimbulkan persepsi yang baik terhadap pimpinan. Apabila persepsi terhadap pimpinan telah terbentuk, bahwa pimpinan menunjukkan sikap yang dapat dipercaya, dicintai dan sanggup membimbing, maka secara otomatis pegawai akan menghormati pimpinan dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Ketika gaya kepemimpinan dibangun dan diperkuat oleh motivasi yang diberikan, maka komitmen pegawai terhadap organisasi otomatis akan terbentuk dengan sendirinya dan kinerja diyakini dapat dengan mudah diwujudkan.

Tingkat absensi pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan organisasi. Absensi yang tinggi dari pegawai menyebabkan pelayanan kepada pengguna, keterlambatan dalam penyelesaian tugas serta menghambat penyelenggaraan pemerintah dibidang pendidikan tinggi. Tugas pemimpin harus tegas dan cakap kepada pegawai,karena sangat menentukan kualitas kinerja pegawai dan mendorong meningkatnya komitmen organisasi sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat. Motivasi juga sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan kemampuan kerja untuk menyelesaikan tugas sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Secara kuantitatif indikasi adanya penurunan kinerja pegawai dapat ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi atau ketidakhadiran pegawai .

Berdasarkan data kepegawaian Fakultas Teknik UNS tahun 2016 pada tahun 2013-2015 dari bulan Januari hingga Desember dapat diketahui bahwa jumlah pegawai yang absen cukup tinggi dengan prosentase kehadiran 7.3 % yang terjadi pada bulan Desember tahun 2015 dan terendah pada bulan Januari tahun 2014 dengan 0.8 %. Pada tahun 2015 dapat dilihat bahwa terjadi kecenderungan tingkat absensi pegawai meningkat dibandingkan bulan sebelumnya, dan terjadi peningkatan juga jika dilihat dari tahun sebelumnya.

Dari apa yang telah dikemukakan diatas, penulis melakukan penelitian bagaimana faktor gaya kepemimpinan yang, motivasi kerja dan komitmen organisasi dapat memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja pegawai, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis mengambil judul ” Pengaruh Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja dengan mediasi motivasi.

Penelitian ini mempunyai tujuan umum untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan pemediasi motivasi kerja selanjutnya terperinci untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya Tampubolon (2007). Gaya kepemimpinan sendiri merupakan suatu bentuk pendekatan yang digunakan untuk memahami bawahannya. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat dari kunci sebuah kesuksesan serta pencapaian prestasi tujuan organisasi (Yulk,1989).

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan tertentu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan serta mengetahui bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahannya untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Seorang pemimpin harus dapat mengubah cara pandang bawahan terhadap suatu tugas yang merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Dengan gaya kepemimpinannya maka seorang pimpinan harus dapat menjadi motivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Motivasi kerja pegawai sangat tergantung kepada motivasi dan perilaku kerja pimpinan (Risambessy dan Swasto, 2012). Jika seorang pemimpin bersungguh-sungguh dan penuh komitmen untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka secara langsung pegawai atau bawahan akan termotivasi untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tujuan organisasi. Sikap positif dan keteladanan pimpinan juga menciptakan dan membangkitkan loyalitas kepada pimpinan dan kepada organisasi.

Komitmen organisasi merupakan usaha untuk mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbin,2000). Komitmen

organisasi diperlukan sebagai salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasi pada pegawai yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang pegawai memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah (Nyhan,1999). Dalam penelitian terkini tentang komitmen pimpinan akan mempengaruhi kinerja.

Perilaku pemimpin yang berkomitmen terhadap organisasi mereka, bekerja menuju organisasi "keberhasilan sasaran, dengan fokus pada pencapaian tujuan, dan juga bekerja menuju keberhasilan perubahan organisasi, mempengaruhi nilai kinerja organisasi serta tingkat keterlibatan karyawan (Boonyada Nasomboon, 2014). Peran seorang pemimpin diperlukan dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai kesuksesan sesuai tujuan organisasi.

Menurut (Peter dan John: 2004), gaya pemimpin sangat berpengaruh kepada kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi,. Peran seorang pemimpin diperlukan dalam mengarahkan bawahan mencapai kesuksesan sesuai tujuan organisasi. Pemimpin berkemampuan untuk bisa mempengaruhi pengikutnya agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Nurjanah (2013), gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktor untuk mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja dapat menumbuhkan kekuatan identitas, dan dengan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi akan timbul komitmen yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan komitmen pegawai yang tinggi maka secara langsung kinerja pegawai akan meningkat

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2001).

Desler (2006) memberikan contoh kriteria penilaian kinerja pegawai meliputi kualitas, produktivitas (kualitas serta efisien), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.

Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk :

1. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada dibawah standar kerja.
2. Sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik.
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

2. METODE

Menurut (Hadi, 2000), populasi adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan di teliti. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai/karyawan Pegawai Negeri Sipil di FT UNS Surakarta.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono,2009). Jumlah Karyawan Pegawai Negeri Sipil di Fakultas ini menurut data kepegawaian yang aktif tahun 2015 adalah berjumlah kurang dari 100 orang yaitu 81 orang, dengan jumlah Staff 76 orang dan pejabat struktural adalah 5 orang. Metode Analisis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Path Analysis / Analisis Jalur.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji t dan F

Model	Variabel	t	Sig	F	Sig	R Square
1	Constant	5.022	0.000	32.287	0.000	0.469
	X1 Gaya Kepemimpinan	0.231	0.818			
	X2 Komitmen Organisasi	6.714	0.000			
2	Constant	4.371	0.000	58.575	0.000	0.442
	Z Motivasi Kerja	7.653	0.000			
3	Constant	5.694	0.000	21.159	0.000	0.367
	X1 Gaya Kepemimpinan	0.702	0.485			
	X2 Komitmen Organisasi	5.134	0.000			

Sumber: Data mentah yang diolah,2016

Berdasarkan table dapat dilihat dan di intepretasikan besarnya dari masing-masing sebagai berikut:

- Model 1, berdasarkan hasil analisa data diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 sebesar 0,231 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,993 maka $t_{hitung} (0,231) < t_{tabel} (1,993)$. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikan 0,818 ($0,818 > 0,05$), Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi. Variabel X_2 , yaitu komitmen organisasi mempunyai nilai t_{hitung} untuk variabel X_2 sebesar 6,714 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,993 maka $t_{hitung} (6,714) > t_{tabel} (1,993)$. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikan 0,000 ($0,000 < 0,05$), Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi.

b. Model 2, berdasarkan hasil analisa data diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Z diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Z sebesar 7,653, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,993 maka $t_{hitung} (7,653) > t_{tabel} (1,993)$. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikan 0,000 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Model 3, berdasarkan hasil analisa data diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 sebesar 0,702, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,993 maka $t_{hitung} (0,702) < t_{tabel} (1,993)$. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikan 0,485 ($0,485 > 0,05$), Demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Dalam model 3, variabel X_2 yaitu variable komitmen organisasi mempunyai nilai t_{hitung} untuk variabel X_2 sebesar 5,134 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,993 maka $t_{hitung} (5,134) > t_{tabel} (1,993)$. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikan 0,000 ($0,000 < 0,05$), Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk uji F, berdasarkan tabel dalam model 1 bahwa nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 32,287 lebih besar dari $F_{tabel} (3,15)$, hal ini diperkuat dengan nilai taraf signifikansi sebesar 0,000 atau signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, artinya H_0 ditolak H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan analisis model 2 dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 58,575 lebih besar dari $F_{tabel} (3,15)$, hal ini juga diperkuat dengan nilai taraf signifikansi sebesar 0,000 atau signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, artinya H_0 ditolak H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam model 3 dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 21,159 lebih besar dari $F_{tabel} (3,15)$, hal ini juga diperkuat dengan nilai taraf signifikansi sebesar 0,000 atau signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, artinya H_0 ditolak H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Model Estimasi Pengujian Hipotesis

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig
			Beta		
1	Constant	9.683		5.022	0.000
	X1 Gaya Kepemimpinan	0.016	0.023	0.231	0.818
	X2 Komitmen Organisasi	0.587	0.673	6.714	0.000
2	Constant	8.597		4.371	0.000
	Z Motivasi Kerja	0.634	0.665	7.653	0.000
3	Constant	11.430		5.694	0.000
	X1 Gaya Kepemimpinan	0.052	0.077	0.702	0.485
	X2 Komitmen Organisasi	0.467	0.562	5.134	0.000

Model 1

$$Z = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + e \quad \dots\dots\dots\text{Model 1}$$

$$= 9.683 + 0.016 X_1 + 0.587 X_2$$

Model 2

$$Y = c_0 + c_1Z_1 + e \quad \dots\dots\dots\text{Model 2}$$

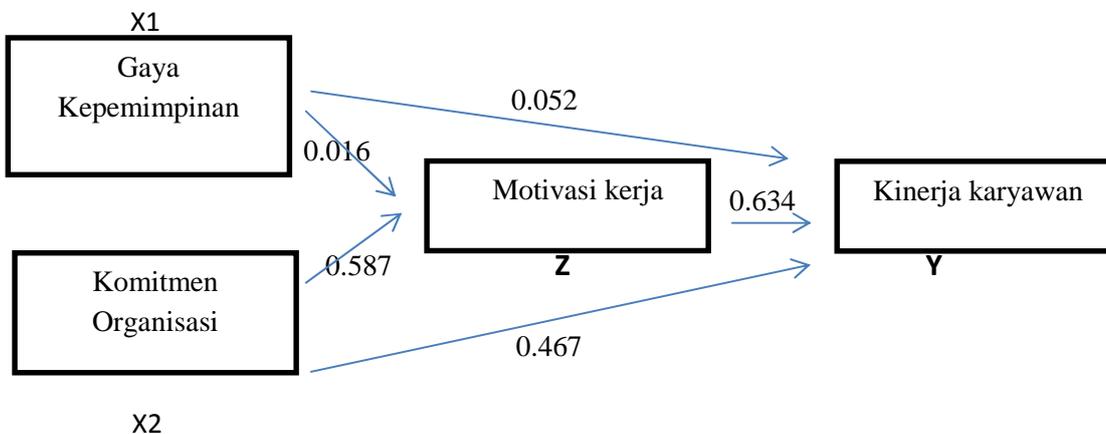
$$= 8.597 + 0.634 Z$$

Model 3

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad \dots\dots\dots\text{Model 3}$$

$$= 11.430 + 0.052 X_1 + 0.467 X_2$$

Berdasarkan pada model persamaan diatas maka dapat digambarkan dalam bentuk struktural regresi (Path Analysis) sebagai berikut :



Gambar 1. Path Analysis

a. Model 1

Berdasarkan analisis model 1, sebagai variable independen adalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi serta variabel dependen adalah motivasi kerja. Diperoleh nilai R^2 sebesar 0.469, hal ini menunjukkan bahwa variable independen yaitu gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi hanya mampu menjelaskan variable dependen yaitu motivasi kerja sebesar 46.9% sementara sisanya yaitu 53.1% adalah diluar variabel dalam penelitian ini.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini adalah berpengaruh positif dan tidak signifikan dengan nilai koefisien 0.016 pada $p < 0.05$, yaitu 0.818 lebih besar dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Hal ini tidak sesuai dengan teori jalur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2007), bahwa pemimpin memberi kesempatan, menjadwalkan pekerjaan, memberi pedoman untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut penelitian (Risambessy dan Swasto, 2012), bahwa motivasi kerja pegawai sangat tergantung kepada motivasi dan perilaku kerja pimpinan. Jika seorang pemimpin bersungguh-sungguh dan penuh komitmen untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka secara langsung pegawai atau bawahan akan termotivasi untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tujuan organisasi.

Dengan demikian berarti berbeda dengan penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja pegawai. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan atasan berpengaruh positif tidak signifikan kepada motivasi kerja pegawai. Hal ini dimungkinkan karena pimpinan struktural paling lama menjabat selama 2 periode atau 8 tahun, namun dalam prakteknya setiap satu periode pimpinan struktural akan dirotasi dibagian lain. Hal inilah yang menyebabkan karyawan tidak begitu terpengaruh oleh siapapun pemimpinannya maka pekerjaan akan tetap dilaksanakan dan tidak mempengaruhi motivasi pegawai.

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini adalah berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien 0.587 pada $p < 0.05$, yaitu 0.000 maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Romzek (1990) bahwa peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas pegawai yang bekerja disektor publik karena pelayanan

publik membutuhkan tingkat komitmen yang baik. Dari penelitian sedigheh Iranmanesh (2014) terdapat hubungan positif komitmen organisasi terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian ini juga membuktikan seperti penelitian yang telah dilakukan (Iranmanesh Sedigheh.2014) menemukan fakta bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan motivasi kerja pegawai.

b. Model 2

Dalam model 2 sebagai variabel independen adalah motivasi kerja dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pada tabel diperoleh nilai R^2 sebesar 0.442, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu motivasi kerja pegawai, hanya mampu menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pegawai sebesar 44.2 % sementara sisanya yaitu 55.8% adalah diluar variabel dalam penelitian ini.

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien 0.634 pada $p < 0.05$, yaitu 0.000 maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Untuk itu ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut (Hasibuan,1990) yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab dan adanya pengakuan.
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai terutama faktor yang bersifat semu / pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, hak, gaji, tunjangan.
- c. Pegawai kecewa jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitive pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Dalam teori ini kebutuhan yang telah dipenuhi secara substansial akan mereda daya motivasinya (Robbins:2003). Menurut penelitian (Eugene Saltson and Sharon .2015) dalam “ *The Mediating and Moderating Effects of Motivation in The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance*”. menemukan bahwa motivasi baik

sebagai mediasi dan variable dalam hubungan dengan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dengan demikian maka dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat penelitian terdahulu, menurut penelitian Anthony Afful.2012 menemukan bahwa faktor utama yang mengurangi semangat untuk kinerja yang baik pegawai di Universitas Teknologi Tarkwa di Ghana adalah motivasi karyawan. Dalam penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .

c. Model 3

Dalam model 3 sebagai variabel independen adalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Berdasarkan analisis determinasi diperoleh nilai R^2 sebesar 0.367, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi pegawai, hanya mampu menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pegawai sebesar 36.7 % sementara sisanya yaitu 63.3% adalah diluar variabel dalam penelitian ini.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah berpengaruh positif dan tidak signifikan dengan nilai koefisien 0.052 pada $p > 0.05$, yaitu 0.485 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya Tampubolon (2007). Teori jalur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins(2007), bahwa gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi :

1. Kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
2. Kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada para pengikutnya atau bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menggunakan saran bawahan dalam mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Huryren Yeh (2012) gaya pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut (Risambessy dan Swasto, 2012). Jika seorang pemimpin

bersungguh-sungguh dan penuh komitmen untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka secara langsung pegawai atau bawahan akan termotivasi untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tujuan organisasi. Sikap positif dan keteladanan pimpinan juga menciptakan dan membangkitkan loyalitas kepada pimpinan dan kepada organisasi. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian (Alina Ciobanu & Armenia androniceanu.2015) yang menemukan bahwa ternyata gaya kepemimpinan atasan adalah faktor yang paling mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Rumania

Dalam data penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa nilai koefisien regresi variable gaya kepemimpinan sebesar 0.052 lebih kecil dari nilai regresi variable motivasi terhadap kinerja pegawai yaitu 0.634 dan nilai p value > 0.05. Maka terjadi penurunan pengaruh variable gaya kepemimpinan dan tidak signifikan, dengan demikian maka motivasi kerja merupakan mediasi sempurna gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian (Eugene Saltson and Sharon .2015) dalam “ *The Mediating and Moderating Effects of Motivation in The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance*”. menemukan bahwa motivasi baik sebagai mediasi dan variable dalam hubungan dengan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Rohana Thahier.2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung melalui motivasi.

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien 0.467 pada $p < 0.05$, yaitu 0.000 maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Meyer dan Allen (1991) pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan organisasi ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda sehingga tuntutan tersebut diatas menjadi semakin mendesak pada saat fleksibilitas fiskal mulai menurun seperti sekarang ini, sementara manajer pada lingkungan pemerintah memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk memberikan penghargaan ekstrinsik seperti promosi dan kenaikan gaji/pangkat.

Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi 3 hal (Cheng & Kalleberg,1996) yaitu:

- a. Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi.
- b. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

- c. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai.

Penelitian (Boonyada Nasomboon,2014)dalam “*The Relationship among Leadership Commitmen organizational Performance and Employee engagement*” dijelaskan bahwa pemimpin yang berkomitmen dengan organisasi, bekerja dan fokus menuju tujuan organisasi mempengaruhi nilai kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini memperkuat penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.

Dalam data penelitian diatasdapat dilihat bahwa nilai koefisien regresi variable independen komitmen organisasi sebesar 0.467 terhadap variable dependen kinerja pegawai. Nilai koefisien regresinya berkurang dari koefisien regresi variable independen motivasi terhadap variable dependen kinerja pegawai yaitu 0.634 dengan demikian maka motivasi pegawai memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis data yang telah dikemukakan maka bisa diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian maka semakin tinggi komitmen organisasi para pegawai maka akan semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pegawai.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja para pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.
4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja, dengan demikian maka pengaruh motivasi kerja memediasi secara positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Agusthina R, Bambang S, dkk. 2012. *The Influence of transformation leadership style, Motivation, burnout, toward job satisfaction and employee performance*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. Vol. 2 No. 9. Hal. 33-42.
- Agusthina Risambessy, Swasto, dkk, 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance Journal of Basic and Applied scientific Research*. 2012, hal 8833-8842.
- Alina Ciobanu, Armenia A, 2015. *Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions*. Procedia Economics and Finance 30(2015) 164-174.
- Anthony AB, 2012. *Relationship Between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana : Leadership Lessons*. Creative Education 2012. Vol.3.No.3.309-314.
- Boonyada Nasomboon, 2014. *The Relationship among Leadership Commitment Organizational Performance, and Employee Engagement, International Business Research*: Vol 7, No.9:2014 hal 77-90.
- Dessler .Garry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Indeks
- Nova Delastri, Fahrudin. 2011. *The Role of Work Motivation as Mediating Variable on The Relationship Styles an Job Satisfaction : Empirical Investigation At Regional District Office,engkulu Province*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi 9 (JBE), Hal 30-35. 2011
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif Teori dan Praktek* . Malang: Indo Purels.
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek*. Malang: Univ. Brawijaya.
- Edi, S. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. UMS Pascasarjana. 2014
- Endang S, Umar N dkk, 2013. *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job satisfaction and Employee's erformance*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reseach in Business 2013. Vol.5.No.4.
- Eugene S, Sharon N, 2015. *The Mediating and Moderating Effects of Motivation in The elationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance*. International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol.3, Issue 7. 2015
- Hasibuan. M, (1990), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Hermawan. AA, 2015. *Pengaruh Gaya kepemimpinan pada Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi (studi Kasus pada Karyawan RSUD Dr.Moewardi)*. UNS Pascasarjana. 2015
- Hueryren Yeh, Dachuan Hong, 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance* The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol.8, Num. 2, December 2012, hal 50-59 Human Resources.
- Jessica, Robert, William, Jeremy, 2014. *Leadership theory and Research in the New Millenium Current theoritical trends and changing perspectives, The Leadership Quarterly* 25, 2014 hal.36-62.

- Juriko A,dkk,2015. *Effect of Transformasional Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Toward The Departemen of Education, Youth and Sports Gorontalo Provinve,Indonesia*. International Journal of Academic Research.Vol 7. No.1 January,2015.
- Komaria W,2014.*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi*. UNS Pascasarjana.2014.
- Lewa, K., Iip, Idham, Eka dan Subowo, 2005, “*Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan diPT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon.*” Jurnal SINERGI:Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus.
- Marzuki, Sukarno, 2002. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer* : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- McNeese–Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*” *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175.
- Meyer, J and N. Allen. 1991. *Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations*, Journal of Applied Psychology.
- Nahid Naderi,Leyla J,2014. *The Study of the Effects between Leadership Style, Organization Culture Employees Performance on Leadership Performance International Journal of Academic Research in Business and Social Science*,December 2014, Vol.4. No.12 Hal 187-198.
- Nyhan, 1999. *Building learning organisations; Putting theory to test: Lessons from European companies*. In European Journal of Vocational Training.
- Pratiguna,Agnes.2010.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja dengan Faktor pemediasi Motivasi dan Kemampuan Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten*. UGM 2010.
- Rivai.Veithzal,2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*,Jakarta ,Grafindo Perkasa.
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Organization Behaviour : Concept, Controversies, Applications*. Seventh Edition. Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Robert L. Mathis dan John.H.Jackson,2001. *Sumber Daya Manusia,alih bahasa Jimmy Sadeli*,Jakarta: Salemba empat.
- Rohana Thahier,dkk,2014. *The Influence of Leadership Style and Motivation Upon Employee Performance in The Provincial Secretary Office of West Sulawesi*.International Journal of Academic Research. Vol.6 No.1 January,2014.
- Romzek,B.S.& Dunbicvk,J.M.1990. *Accountability in The Public Sector*, Kumarian Press.Connecticut.
- Sedigheh Iranmanesh,2014.*Iranian Nurse’s Organizational Commitment and Job Motivation*. Asian J.Nur.Edu.& Research 4(2): April-June 2014;Page 189-194.
- Siti,N.2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi , Orientasi Berprestasi dan Effort Pada Kinerja Jabatan dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara V Persero*.UMS.2013

- Siagian, Sondang. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No 9. Hal: 106-115.
- Uma Sekaran, 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Uma Sekaran, 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary A, 1989, “*Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*”, *Journal of Management*, Vol 15, No.2, 251-289.