

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI MEDIASI**

**(STUDI PADA PERANGKAT DESA SE KECAMATAN BATANG KABUPATEN BATANG)**

**Luksono Pramudito dan Askar Yuniarto**  
**Fakultas Ekonomi, Universitas Stikubank**  
email : [askaryuniarto@yahoo.com](mailto:askaryuniarto@yahoo.com)

### **Abstract:**

*The purpose of this research examined and analyzed the Effect of Leadership, Motivation to Employee Performance with the Organizational Commitment as a mediation. The object of this research was employees at the village of Batang Subdistrict. All member of population became sample research. The collecting data using the quistioner. The amount of responden 98. The Questioner completed only 96 respondent, 2 questioner failed (missing data). After the data was collected the data was examined validity and reliability. After that, the hypotesis examined. The result, of this research represented that The Organizational Commitment as a mediating variable could explain that the Effect of the Leadership, Motivation to Employee Performance.*

**Key words:** *Leadership, Motivation, Employee Performance and Organization Commitment*

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini menguji dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional. Objek penelitian pada Perangkat Desa Se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang. Semua populasi menjadi sampel penelitian (sensus). Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan responden sebanyak 98 orang dan yang mengisi data lengkap sebanyak 96 orang (2 orang mengisi tidak lengkap). Data terkumpul kemudian dilakukan pengujian validitas dengan analisa faktor dan uji reliabilitas dengan cronbach alpha. Setelah itu pengujian fit model, pengujian hipotesis dan efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi mampu menjelaskan Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Batang, Kabupaten Batang.

**Kata kunci :** *Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja dan Komitmen Organisasional.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka peran dan fungsi organisasi pemerintah desa sangatlah strategis.

Desa merupakan tingkatan pemerintah terendah di dalam struktur pemerintahan di Indonesia tetapi merupakan wilayah yang mempunyai otonomi paling luas. Desa merupakan ujung tombak pelaksanaan program-program pemerintah. Oleh karena itu mutlak bila kemampuan sumber daya manusia pada

organisasi pemerintah desa harus dipersiapkan untuk meningkatkan kinerjanya dan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (dalam Yukl, 1998 kinerja atau prestasi kerja berhubungan dengan hal-hal yang meliputi: motivasi kerja, kemampuan pegawai, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, *leadership* (kepemimpinan), misi strategi, budaya perusahaan, kinerja individu dan organisasi, praktek manajemen, struktur dan iklim organisasi. Gibson et.al,1996, bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi,

kepemimpinan, lingkungan kerja *effort*, *ability* dan *direction*.

Peranan kepala desa selaku pimpinan organisasi pemerintah desa terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas perangkat desa sangat penting. Figur kepala desa dengan kepemimpinannya berupaya menarik perangkat desa untuk dapat bekerja sama dengan baik dan mengembangkan setiap bawahannya untuk selalu berdisiplin dalam bekerja.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja<sup>d</sup> dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi (Studi pada Perangkat Desa di Kecamatan Batang Kabupaten Batang)”.

## Tinjauan Pustaka dan pengembangan Hipotesis

### 1. Kepemimpinan

Robbin, 2001 menyampaikan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dimana sumber pengaruh ini bisa secara formal, seperti berdasarkan kekuasaan formal di organisasi, maupun secara non formal. Kelompok pada konteks kepemimpinan ini bertindak sebagai pengikut atau *follower*. Efektivitas kepemimpinan akan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuannya.

Pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli, yaitu menurut Wahjosumidjo (1991) “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berpikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu”

Sedangkan menurut Jacobs dan Jacques (1990) pengertian kepemimpinan yaitu : “Sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”

Dari pengertian tersebut di atas dapat diuraikan kedalam beberapa unsur pokok yaitu :

a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu pengikut atau bawahan, karena

kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan.

- b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.
- c. Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkannya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

### Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, dimana masing-masing teori ini memiliki perspektif yang tidak sama, tekanan yang berbeda, sehingga masing-masing teori memiliki keunggulan. Robbin, 2001 menyampaikan beberapa Teori Kepemimpinan yaitu: Teori Karakter atau Sifat, Teori Perilaku dan Teori Kemungkinan/Kontingensi.

Teori Sifat (teori karakter) adalah teori-teori yang mencari karakter kepribadian, social, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Teori sifat sebenarnya dapat diidentifikasi dengan cara menderivasi karakteristik kepribadian seorang yang dianggap sukses. Teori sifat menganggap bahwa karakter kepribadian seorang pemimpin ada dan dibawa seseorang sejak lahir.

Teori perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. (Robbin, 2001). Menurut teori ini seorang pemimpin sebenarnya bisa diciptakan atau dibuat. Organisasi dapat menciptakan atau menghasilkan pemimpin-pemimpin baru dengan cara melatih, memperlakukan seseorang sesuai dengan perilaku-perilaku yang diinginkan. Berbagai studi telah dilakukan untuk mendukung pada teori perilaku ini, diantaranya ; Universitas Negeri Ohio, Universitas Michigan, dan Skandinavia.

Teori Kepemimpinan Kemungkinan/ model Fiedler, teori menyatakan bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpinnya. Menurut teori ini tidak ada satu gayapun yang cocok digunakan untuk semua

situasi, melainkan akan sangat tergantung pada situasinya.

Dalam penelitian ini penelitian difokuskan pada penggunaan teori perilaku dari studi Universitas Negeri Ohio. Teori kepemimpinan yang berhubungan dengan teori perilaku mendasarkan pada perilaku seseorang dalam memimpin suatu organisasi yang dianggap sebagai cerminan dari perilaku kepemimpinannya.

Teori perilaku yang paling menyeluruh menggunakan telaah pada universitas negeri Ohio (Ohio State). Para peneliti berusaha mengidentifikasi dimensi independen dari perilaku pemimpin, yang diawali lebih dari 1000 dimensi akhirnya menyempitkan menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Dua dimensi tersebut adalah sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Struktur prakarsa sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan Pertimbangan, sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

Berdasarkan definisi tersebut diatas, bahwa pemimpin yang tinggi dalam struktur prakarsa dan pertimbangan (seseorang pemimpin “tinggi-tinggi”) cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada mereka yang rendah dalam hal pertimbangan, struktur, prakarsa, atau keduanya. Tetapi gaya “tinggi-tinggi” tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang positif. Misalnya, perilaku pemimpin yang dicirikan sebagai tinggi pada struktur prakarsa mendorong tingginya tingkat keluhan, kemangkiran, serta keluar masuknya karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah daripada pekerja yang mengerjakan tugas-tugas rutin. Studi lain menemukan bahwa pertimbangan yang tinggi secara negative dihubungkan dengan penilaian kinerja dari pemimpin oleh atasannya. Kesimpulannya, telaah Ohio menyarankan bahwa gaya “tinggi-tinggi” umumnya membawa hasil yang positif, tetapi cukup banyak pengecualian, hal ini

menunjukkan bahwa faktor situasional perlu dipadukan kedalam teori ini.

Teori kepemimpinan menggunakan definisi operasional dari studi Ohio State University. Para peneliti Ohio State University mengidentifikasi perilaku kepemimpinan seseorang cenderung mengarah kepada perilaku yang berorientasi pada (Robbin, 1996):

a. Kepentingan bawahan (konsiderasi)

Perilaku pemimpin yang beorientasi pada kepentingan bawahan dengan ciri-ciri sebagai berikut: mempertimbangkan saran, mendelegasikan wewenang, mau melakukan konsultasi atau musyawarah, mendengarkan aspirasi bawahan, pendekatan diri, menekan konflik.

b. Tujuan organisasi (struktur inisiasi).

Merupakan perilaku pemimpin yang beorientasi pada tercapainya tujuan organisasi daripada kepentingan bawahan, cenderung memiliki ciri-ciri : memberikan kritik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang kurang baik, menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas, selalu memberitahu apa yang harus dikerjakan oleh bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan standart tertentu atas pekerjaan, selalu mengawasi terhadap pelaksanaan setiap pekerjaan bawahan, cepat dan tepat dalam menyelesaikan masalah.

Sedangkan perilaku kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian Universitas Michigan yaitu kecenderungan perilaku pemimpin yang mementingkan pada hasil (*production centered*) dan perilaku pemimpin yang mementingkan pada bawahan (*employed centered*).

Berbicara pada kecenderungan perilaku pemimpin, maka pada prinsipnya tidak akan terlepas pada bagaimana seseorang menerapkan gaya kepemimpinannya dalam memimpin suatu organisasi. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri didalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain , terutama bawahannya tentang perilaku kepemimpinannya (Hersey dan Blanchard, 1984).

## 2. Motivasi

Motivasi merupakan suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya kearah setiap tujuan, yang kemudian dipersempit dan terfokus terhadap tujuan organisasi. Ketiga unsur kunci dalam definisi motivasi adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Luthan (1995) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang bermula dari kekurangan dalam hal fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan kepada sebuah tujuan atau insentif. Ada tiga hal penting dalam proses motivasi yang saling berhubungan dan tergantung satu dengan lainnya, yaitu :

- a. **Kebutuhan**, Kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan psikologis atau fisiologis
- b. **Dorongan**, Dorongan biasanya disebut juga motif yang terbangun untuk meredakan kebutuhan.
- c. **Insentif**, Insentif merupakan segala sesuatu yang akan meredakan dan mengurangi dorongan. Dengan memenuhi insentif, cenderung untuk mengembalikan keseimbangan psikologis dan fisiologis serta akan mengurangi atau menghilangkan dorongan.

Berkenaan dengan motivasi kerja Pegawai, Gary Dessler (1986, hal. 328) menjelaskan bahwa motivasi merupakan hal yang sederhana tetapi juga paling rumit. Motivasi merupakan hal sederhana, karena pada dasarnya orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran atau imbalan.

Motivasi adalah salah satu karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan (Stoner, 1995).

Pembagian teori motivasi yang tergolong dalam kategori teori isi (*content theory*) yang

cukup terkenal adalah teori hirarchi kebutuhandari Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori Mc. Clelland, dan teori motivasi Herzberg.

### a. Teori Kebutuhan dari Maslow

Menurut Maslow yang dikutip oleh Gibson, (1984, hal 92) kebutuhan seseorang tersusun dalam suatu hirarkhi yang meliputi 5 perangkat kebutuhan yaitu :

- 1) *Physiological needs* yaitu : Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang harus terpenuhi agar manusia tetap dapat melangsungkan kehidupannya.
- 2) *Safety needs* yaitu : Kebutuhan keselamatan dan Perlindungan setiap orang yang ingin kehidupannya berlangsung dan membutuhkan keamanan.
- 3) *Social needs* yaitu : Kebutuhan sosial atau kebutuhan afiliasi muncul, karena manusia adalah makhluk social.
- 4) *Esteem needs* yaitu : Kebutuhan akan penghargaan atau kebutuhan akan harga diri.
- 5) *Self Actualisation needs* yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Menurut hirarchi kebutuhan Maslow, seseorang cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan sebagai kebutuhan pokok dan baru kemudian kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh Gibson (1994, hal 92). Hal yang penting dalam teori Maslow adalah bahwa motivasi adalah kebutuhan yang telah dipenuhi daya motivasinya.

### b. Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarchi. Akan tetapi Alderfer menyederhanakan lima kebutuhan yang telah diidentifikasi oleh Maslow menjadi tiga kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarchi, yang meliputi 3 perangkat kebutuhan yaitu :

- 1) *Existensi/keberadaan yaitu* : Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makan, air udara, upah dan kondisi kerja.
- 2) *Relatedness/Persaudaraan/keterkaitan yaitu* : Kebutuhan yang dipuaskan oleh

hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.

- 3) *Growth*/tumbuh yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi yang kreatif dan produktif.

Alderfer mengisyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi satu persatu atau lebih dari satu kebutuhan dapat terpenuhi sekaligus.

c. Teori Motivasi McClelland

Motivasi Mc. Clelland memfokuskan pada kebutuhan untuk pencapaian/prestasi (*needs for achievement = nAch*), Kebutuhan akan kerjasama (*needs for affiliation = nAff*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power = nPower*). Dimana apabila kebutuhan seseorang terasa amat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut.

d. Teori Motivasi Herzberg

Dalam teorinya, Herzberg meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor *hygiene* seperti kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor *hygiene* ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kekuasaan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator atau pemuas ini berhubungan erat dengan isi pekerjaan (*job contents*). Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

### 3. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit Organisasi (Gibson, 2000)

Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat

terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga danya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Buchanan (1974) dalam Vandenberg dan Lance (1992) mengatakan bahwa komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Pekerja yang komit dengan organisasinya akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan Mowday et al (1982) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi. Sementara Lum et al (1998) menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara komitmen dan perilaku pekerja. Komitmen organisasi menurut Gibson et al (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Meyer et al. (1998) mengemukakan ada dua bentuk dasar dari komitmen organisasional yaitu : *Continuance Commitment* dan *Affective Commitment*, selanjutnya muncul bentuk komitmen ke tiga yaitu : *Normative Commitment*.

## 4. Kinerja

### 1) Definisi Kinerja

Konsep kinerja menurut Robbin (2001) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, sedangkan menurut Steers (1984) kinerja adalah kesuksesan yang dicapai individu dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya dapat disamakan dengan individu lain. Kesuksesan yang dicapai oleh individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Kinerja menurut Gibson (1997) adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Kinerja yaitu perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja,

hasil nyata (*outcomes*) dan penilaian pada faktor seperti mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja (Wexley dan Yukl: 1998).

Menurut Victor H. Vroom, kinerja merupakan suatu perilaku yang langsung dapat meningkatkan target organisasi (Murdick, Ross, Claggett, 1993 : 41). Menurut Hani Handoko (1993 : 7), untuk menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ghiselli dan Brown (1955) mengartikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut McClay dan Cadeck (1994), kinerja merupakan perilaku/tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, dimana spesifikasi penilaian ini mewakili sebuah keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya.

## 2) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi/ menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka (Hani Handoko, 1988).

Menurut Suprihanto (1987) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau suatu proses yang terjadi di dalam organisasi dimana organisasi menilai dan mengetahui kinerja seseorang. Glueck (1978) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai kegiatan penentuan sampai pada tingkat mana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Byars dan W. Rue (2000) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai

proses penentuan dan pengkomunikasian kepada karyawan bagaimana mereka dalam melaksanakan secara ideal, penyusunan rencana perbaikan kinerja. Menurut Raymond (2000) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi seberapa baik karyawan melaksanakan tugasnya.

Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan beberapa kategori metode penilaian kinerja yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut :

### 1. *Subjective procedures*

Prosedur ini meliputi penilaian/pendapat tentang kinerja karyawan yang dibuat oleh atasan, bawahan, teman sekerja, pemeriksa dari luar/dilakukan sendiri. Metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

- a) *Rating Scale*, suatu metode penilaian yang dilakukan atasan terhadap karyawannya berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari bermacam-macam pekerjaan.
- b) *Checklist*, dalam prosedur ini penilai memiliki daftar pertanyaan khusus dan ia melaporkan secara ringkas, misalnya dijawab “Ya” atau “Tidak”. Jadi sifatnya berupa laporan tingkah laku kerja saja.
- c) *Employee Comparison*, metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antar karyawan yang dilakukan secara per faktor. Dalam hal ini perlu dirancang terlebih dahulu skala penilaian untuk tiap-tiap faktor yang akan dinilai.
- d) *Critical Incident*, dalam metode ini supervisor menyimpan catatan-catatan tentang contoh perilaku karyawan melebihi standar kinerja maupun perilaku yang tidak diinginkan dari setiap karyawannya.
- e) *Group Appraisal*, metode ini dilakukan secara bersama-sama oleh dua orang/beberapa orang

atasan. Proses evaluasi ini dipimpin oleh seorang koordinator yang mengendalikan proses ini.

- f) *Easy Evaluation*, penilaian prestasi kerja ini dilakukan dengan meminta seseorang atasan menguraikan secara jelas dan terperinci. Uraian ini bisa berpedoman pada kriteria prestasi kerja yang diinginkan.

## 2. *Direct Measures*

Ada dua tipe pengukuran langsung, yaitu : pertama, yang berhubungan dengan produksi seperti unit yang dihasilkan, kualitas kerja, jumlah yang ditolak dan sebagainya. Kedua yang berhubungan dengan informasi pribadi seperti absensi, waktu yang dibutuhkan untuk training, masa jabatan, kecelakaan kerja, dan lain-lain.

## 3. *Proficiency Testing*

Dalam prosedur ini penilaian dilakukan pada saat kerja berlangsung atau dengan cara memanipulasi yaitu karyawan diminta untuk melakukan suatu pekerjaan seperti dalam pekerjaan yang sesungguhnya. Mengacu pada pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian sistematis dimana organisasi mendapatkan informasi tentang tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang mencakup kelebihan dan kekurangannya sesuai dengan standar/kriteria yang ditetapkan dan dapat digunakan sebagai bahan perbaikan kinerja di masa mendatang.

### 3). **Faktor-Faktor Penentu Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara garis besar disebabkan oleh tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi mereka (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1992 : 52), yaitu sebagai berikut :

- a. Variabel individu meliputi :

- i. Kemampuan, ketrampilan, mental dan fisik
  - ii. Latar belakang terdiri dari keluarga, faktor sosial dan pengalaman
  - iii. Demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin
- b. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan design pekerjaan.
- c. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, perilaku, motivasi, dan lainnya.

Menurut Byars dan Rue (2000) kinerja merupakan hasil hubungan diantara usaha (*effort*), kemampuan (*abilities*), *role perception*. Usaha (*effort*) merupakan hasil dari motivasi, yang berarti pada jumlah energi fisik maupun mental dari individu yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan (*abilities*) adalah karakteristik pribadi yang digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. *Role perception* berarti arah atau acuan dimana karyawan percaya bahwa mereka seharusnya menyalurkan seluruh usahanya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Ghiselli dan Brown (1955) menyebutkan bahwa kinerja ditentukan oleh pengalaman dengan pekerjaan yang bersangkutan, umur dan jenis kelamin. Sedang menurut Tiffir dan McCormick (1965) kinerja secara umum ditentukan oleh variabel individual dan variabel situasional.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, psikologis/situasional dan juga faktor organisasional, seperti kondisi lingkungan kerja.

### B. **Penelitian Terdahulu**

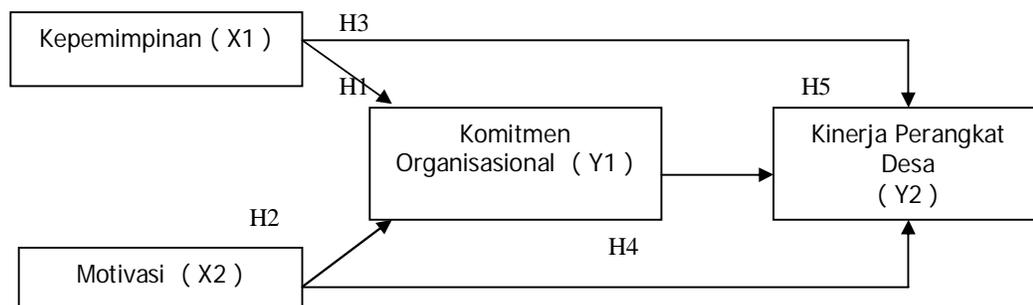
Kajian empiris dari peneliti-peneliti terdahulu, di antaranya adalah :

**Tabel 2.1**  
**Review penelitian sebelumnya**

| NO | PENELITI              | VARIABEL  | HASIL   | TEMPAT PENELITIAN                                |
|----|-----------------------|---|---|--|
| 1  | Widiyantoro (2005)    | Gaya Kepemimpinan dan Kinerja                                     | Menyimpulkan bahwa : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.        | Dipenda Provinsi Jateng                          |
| 2  | Much. Chusaini (2004) | Komitmen Organisasional dan Kinerja                               | Menyimpulkan bahwa : Komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (perangkat desa) | Kantor Pemerintah Desa di Kec. Mejobo Kab. Kudus |
| 3  | Waluyo (2007)         | Motivasi dan Kinerja  | Membuktikan bahwa : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Diknas Kab. Batang.      | Diknas. Kab. Batang                              |
| 4  | Sugeng Wahyudi (2005) | Komitmen Organisasional dan Kinerja                               | Komitmen mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.   | Pengadilan Negeri Wonosari                       |
| 5  | Edy Maryanto (2007)   | Motivasi dan Komitmen   | Motivasi berpengaruh terhadap komitmen Organisasional   | Studi pada KPP Semarang Timur                    |
| 6  | Pulung B (2007)       | Kepemimpinan, kinerja, motivasi dan komitmen organisasional       | Komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi                          | Studi pada Setda Kota Semarang                   |
| 7  | Soegihartono (2007)   | Kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja dan komitmen organisasional | Komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja                           | PT. Alam Kayu Sakti Semarang.                    |

**C. Model Penelitian**

Model Grafis penelitian ini ditunjukkan dalam gambar berikut :



## METODE PENELITIAN

### 1. Populasi dan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi (Sekaran, 2000). Sampel yang dijadikan dalam penelitian ini adalah semua elemen populasi, yaitu semua perangkat desa yang ada di kecamatan Batang Kabupaten Batang sebanyak 98 orang atau menggunakan teknik penarikan sampel dengan menggunakan metode penelitian sensus.

### 2. Definisi Konsep dan Operasional

**Kepemimpinan** Ohio State University (Yukl, 1998) mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang "hangat" antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Kepemimpinan menurut Universitas Ohio dibagi dalam 2 dimensi, yaitu ; Struktur Inisiasi dan Konsiderasi. Pengukuran variable ini dengan 12 item I atau indicator.

**Motivasi** Maslow Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu ( Gibson , 1996). Motivasi menurut Maslow dibagi menjadi 5 dimensi, dan variable ini diukur dengan menggunakan 13 item atau indicator.

**Komitmen Organisasional** Meyer mengatakan bahwa komitmen

merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Pekerja yang komit dengan organisasinya akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja ( Robbin,2008). Variabel ini memiliki 3 dimensi, dan pengukurannya menggunakan 12 item atau indikator.

**Kinerja Karyawan** Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya (Gibson : 1996). Variabel ini memiliki 3 dimensi dan pengukurannya menggunakan 11 item atau indikator.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuesioner (angket) dengan cara membagikan (menyebarkan) kepada responden daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk menggali informasi dari responden.

## D. Pengujian Instrumen

Untuk melakukan analisis data dalam penelitian ini digunakan alat analisis sebagai berikut:

### 1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen peneliti menggunakan teknik Analisis Faktor (*Factor Analysis*). Pertama, melihat kecukupan sampel, pada nilai Keyser-Meyer Olkin of Sampling Adequacy (KMO) lebih dari 0,5. Kedua, melihat nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0,4 untuk masing-masing item atau indikator.

### 2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas sampel digunakan testing kehandalan *Cronbach Alpha*, yang akan menunjukkan konsistensi responden

dalam menjawab seluruh item pertanyaan. *Rule of thumb* dari nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6

## E. Metode Analisis Data

### a. Analisis Regresi

Analisis regresi, digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variable bebas terhadap variable tidak bebas. Dalam penelitian ini analisis regresi dilakukan dengan dua cara yang pertama merupakan regresi langsung dan tidak langsung dengan menggunakan mediasi.

### b. Uji Fit model

Dengan melihat nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Squared*), semakin mendekati angka 1 maka model semakin Fit, dalam arti kemampuan menjelaskan variable bebas terhadap variable terikat semakin besar.

### c. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini digunakan perbandingan antara nilai Sigivikasi dengan P value pada tingkat signifikansi 5 %

### Uji Mediating atau Intervening

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data dan pembahasan terhadap data yang telah diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah

sampel yang penulis ambil yaitu sebanyak 98 sampel. Ada 2 kuesioner yang tidak memenuhi syarat untuk diolah karena tidak lengkap. Dengan demikian hanya 96 kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut.

Hasil pengujian validitas untuk variabel Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasional dan Variabel Kinerja menghasilkan angka KMO sebesar 0,761; 0,841; 0,848 dan 0,888 yang berarti lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa telah memenuhi nilai kecukupan sampel. Untuk nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 memberi arti bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Pada *component matrix* menunjukkan tidak ada item yang harus dibuang dari analisis (tabel *component matrix* yang berisi seluruh item pertanyaan terlampir) karena nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0,4. Karena semua variabel Kepemimpinan, Motivasi, komitmen Organisasional dan kinerja mempunyai *loading factor* lebih dari 0,4 berarti seluruh item indikator dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut. Sedangkan berdasarkan uji reliabilitas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas semua variabel diatas 0,6. artinya semua reliabel.

### A. Analisis Regresi Berganda

Nilai-nilai koefisien Rregresi Berganda dari persamaan 1 yang menghubungkan antara Kepemimpinan, motivasi terhadap Komitmen Organisasional maupun persamaan 2 yang menghubungkan antara Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja tercermin dalam table berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Koeffisien Regresi Model I dan II**

| Model |                         | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|-------------------------|---------------------------|-------|------|
|       |                         | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)              |                           | ,256  | ,799 |
|       | Kepemimpinan            | ,466                      | 6,463 | ,000 |
|       | Motivasi                | ,485                      | 6,736 | ,000 |
| 2     | (Constant)              |                           | -,562 | ,576 |
|       | Kepemimpinan            | ,183                      | 2,357 | ,021 |
|       | Motivasi                | ,161                      | 2,041 | ,044 |
|       | Komitmen Organisasional | ,616                      | 6,624 | ,000 |

a Dependent Variabel model 1: Komitmen Organisasional

b Dependen variable model 2 : Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas dapat dimasukkan kedalam formulasi Persamaan regresi model I sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,466 X_1 + 0,485 X_2$$

Persamaan model I menunjukkan pengaruh Kepemimpinan, Motivasi terhadap Komitmen Organisasional. Baik kepemimpinan maupun Motivasi menunjukkan arah positif, artinya jika terjadi kenaikan pada variabel Kepemimpinan atau Motivasi maka akan meningkatkan Komitmen Organisasional. Pengaruh paling dominan dari persamaan model I adalah variabel Motivasi karena memiliki koefisien beta 0,485 lebih besar dari koefisien beta Kepemimpinan 0,466.

Dari tabel 4.1 diatas dapat disajikan ke dalam formulasi persamaan Regresi Model II sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,183 X_1 + 0,161 X_2 + 0,616 Y_1$$

Hasil persamaan tersebut di atas terlihat bahwa koefisien regresi Kepemimpinan ( $\beta=0,183$ ), Motivasi ( $\beta=0,161$ ) dan

Komitmen Organisasional ( $\beta=0,616$ ) memiliki pengaruh searah terhadap kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional bertanda positif yang dapat diartikan peningkatan pada variabel bebas tersebut akan meningkatkan pada variabel terikat (kinerja). Melihat pada besaran koefisien regresi dari ketiga variabel bebas, ternyata yang memiliki pengaruh paling dominan adalah Komitmen organisasional dengan nilai Beta sebesar 0,616.

#### **Model Fit Persamaan Regresi**

Persamaan regresi memiliki model fit jika koefisien Adjusted R Squared mendekati nilai 1. Nilai-nilai tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Model Summary Persamaan Model I dan II**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,893(a) | ,797     | ,793              | ,31390                     |
| 2     | ,916(a) | ,839     | ,833              | ,29337                     |

- a. a Predictors: (Constant) model 1, Kepemimpinan, Motivasi  
 b. Predictors: (Constant) model 2, Komitmen, Kepemimpinan, Motivasi

Dari persamaan Regresi Model I tersebut di atas, nilai : *Adjusted R Square* = 0,793 berarti sebesar 79,3% perubahan dari variabel Komitmen Organisasional dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Kepemimpinan dan Motivasi di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 20,7% dijelaskan diluar model ini.

Persamaan Regresi Model II, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,833 berarti sebesar 83,3 % perubahan dari variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 16,7% adalah dijelaskan diluar model tersebut di atas.

Dari kedua persamaan regresi baik pada model I (Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi terhadap Komitmen Organisasional) maupun Model II (Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja), masing-masing menunjukkan adanya model Fit.

## B. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis secara parsial dari persamaan model I, Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional, disajikan sebagai berikut :

### H1 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Tabel 4.1 diperoleh bahwa *beta standardized coefficients* sebesar 0,466 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,000 masih

jauh dibawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dengan demikian terbukti bahwa hipotesis 1 ***diterima***, artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional perangkat desa di Kecamatan Batang Kabupaten Batang.

### H2 : Pengaruh motivasi terhadap Komitmen Organisasional

Tabel 4.1 diperoleh bahwa *beta standardized coefficients* sebesar 0,485 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,000 masih jauh dibawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dengan demikian terbukti bahwa hipotesis 2 ***diterima***, artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional perangkat desa di Kecamatan Batang Kabupaten Batang. Pengujian hipotesis secara parsial dari persamaan model II, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja, disajikan sebagai berikut :

### H3: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Tabel 4.1 diperoleh bahwa *beta standardized coefficients* sebesar 0,183 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,021 masih dibawah 0,05 ( $0,021 < 0,05$ ), sehingga didukung/terbukti bahwa hipotesis 3 ***diterima***, artinya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perangkat desa di Kecamatan Batang Kabupaten Batang.

### H4: Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa *beta standardized coefficients* sebesar 0,161 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,044

dibawah 0,05 ( $0,044 < 0,05$ ), dengan demikian terbukti bahwa hipotesis 4 **diterima**, artinya Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perangkat desa di Kecamatan Batang Kabupaten Batang.

#### **H5: Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

Tabel 4.1 diperoleh bahwa beta standardized coefficients sebesar 0,616 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,000 masih jauh dibawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga terbukti bahwa hipotesis 5 **diterima**, artinya Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perangkat desa di Kecamatan Batang Kabupaten Batang.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional**

Dari uji hipotesis 1 dihasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat dibuktikan oleh nilai koefisien regresi bahwa *beta standardized coefficients* sebesar 0,466 yang artinya bahwa variabel jadi meningkatnya kepemimpinan akan diikuti oleh meningkatnya komitmen organisasional pula. Pengaruh positif dan signifikan terbukti dengan nilai taraf signifikansinya sebesar 0,000. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya (Pulung, 2007) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen karyawan. Temuan ini juga memberikan implikasi bahwa jika organisasi

ingin meningkatkan komitmen karyawan maka organisasi harus meningkatkan kepemimpinan yang cocok atau sesuai bagi karyawan.

#### **2. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional**

Dari uji hipotesis 2 motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karena diperoleh koefisien regresi sebesar 0,485. Pengaruh positif dan signifikan terbukti dengan nilai *beta standardized coefficients* sebesar 0,485 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,000. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maryono, 2007 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Dan temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan komitmen organisasional dapat dilakukan dengan upaya peningkatan pada motivasi karyawan di dalam pekerjaannya.

#### **3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Dari uji hipotesis 3 dihasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa, karena diperoleh bahwa *beta standardized coefficients* sebesar 0,183 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,021. Temuan ini memberikan kontribusi pada penelitian yang dilakukan oleh Widyantoro, 2005 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini juga memberikan implikasi bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat

dilakukan melalui peningkatan kesesuaian kepemimpinan terhadap anggota organisasinya.

#### 4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Dari uji hipotesis 4 dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa. Hal ini dapat dibuktikan oleh nilai *beta standardized coefficients* sebesar 0,161 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,044. Temuan penelitian ini memberikan dukungan terhadap penelitian yang telah dilakukan oleh Waluyo, 2007 bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian temuan ini juga memberikan implikasi manajerial bahwa peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan.

#### 5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis 5 menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *beta standardized coefficients* sebesar 0,616 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,000. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sugeng Wahyudi, 2005 bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian temuan ini memberikan implikasi manajerial bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan upaya

peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

#### 6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional

Dari hasil pengujian intervening dihasilkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediating pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dari mengalikan besarnya pengaruh tidak langsung pengaruh X1 terhadap Y1 dengan Y1 terhadap Y2 ( $0,466 \times 0,616$ ) sebesar 0,287, sedangkan nilai dari pengaruh langsung sebesar 0,183. Hasil perbandingan pengaruh tidak langsung dengan pengaruh langsung dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya ( $0,287 > 0,183$ ). Temuan ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja menjadi lebih efektif dapat dilakukan dari penciptaan kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan anggota, sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

#### 7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai mediasi diterima. Hal ini dapat dibuktikan dari mengalikan besarnya pengaruh tidak langsung pengaruh X2 terhadap Y1 dengan Y1 terhadap Y2 ( $0,485 \times 0,616$ ) sebesar 0,299, sedangkan nilai dari pengaruh langsung sebesar 0,616. Hasil perbandingan pengaruh

tidak langsung dengan pengaruh langsung dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya ( $0,299 > 0,616$ ). Hasil temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja dapat tercapai dengan upaya peningkatan motivasi kerja, sehingga meningkatkan komitmen karyawan. Dengan meningkatkan komitmen organisasional maka meningkatkan kinerja karyawan.

### Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin cocok atau sesuai kepemimpinan yang dipersepsikan karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi motivasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perangkat desa. Semakin cocok atau sesuai kepemimpinan yang dipersepsikan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa. Semakin tinggi motivasi yang dipersepsikan karyawan perangkat desa akan meningkatkan kinerjanya.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi

komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan

6. Komitmen organisasional merupakan variabel mediasi yang mampu menjelaskan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja.
7. Komitmen organisasional merupakan variabel mediasi yang mampu menjelaskan pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan perangkat desa. Jadi pengaruh tidak langsung (melalui mediasi) lebih efektif daripada pengaruh langsung

### Saran

Dari hasil temuan penelitian ini dan didukung oleh data empiris, maka dari kuesioner hasil temuan penelitian ini disarankan :

1. Upaya peningkatan kinerja ternyata lebih efektif melalui penciptaan komitmen karyawan terhadap organisasinya, baik pada hubungan antara kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan dari kepala desa perlu ditingkatkan dengan cara kepala desa hendaknya selalu membuat jadwal pekerjaan atau rencana kerja.
3. Perlu adanya peningkatan motivasi dalam bekerja bagi perangkat desa dengan melakukan perbaikan tunjangan kerja.
4. Perlu peningkatan Komitmen organisasional yang dapat menciptakan loyalitas perangkat terhadap organisasinya, dengan memberikan dorongan agar perangkat desa.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini perlu untuk disampaikan bagi pengguna hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Melihat pada nilai *Adjusted R squared* sebesar 0,833 pada persamaan II maka sebenarnya masih terdapat variabel lain diluar model yang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada lokasi penelitian yang terbatas yaitu di desa yang berada di Kecamatan Batang Kabupaten Batang saja.
3. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas, yaitu perangkat desa yang berjumlah 98. Hanya 96 responden yang memberikan data secara lengkap untuk dapat dianalisis.
4. Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel independen, yaitu variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional. dan 1 variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

### Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya

Oleh karena adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, maka penelitian selanjutnya hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Penambahan variabel lain dimungkinkan untuk ditambahkan pada variabel independen sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap variabel kinerja.
2. Populasi sampel yang digunakan dalam penelitian selanjutnya hendaknya digunakan institusi lain sebagai obyek penelitian.

3. Bagi Peneliti selanjutnya pemilihan indikator sebagai alat ukur variabel, hendaknya lebih diperbanyak dan divariasikan sesuai dengan kondisi yang ada pada obyek penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegoro, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Alex. S. Nitisemito, 1992, **Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Byars, L.L dan Rue, L. W, 2000. *Human Resource Management*, 5th Irwin.
- Dale Timpe A, 2000, **Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja**, Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- David Clutterbuc dan Susan Kernaghan, 2003, **Daya pemberdayaan Menggali dan Meningkatkan Potensi Karyawan Anda**, Alih Bahasa oleh : Bern Hidayat, Gramedia, Jakarta.
- Garry Dessler, 1992, **Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern**, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga, Jakarta, Erlangga.
- Gujarati, D, 2003, **Basic Economic**, McGraw-Hill.
- Ghiseli and Brown, 1955 *The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study*, *Journal of occupational and organizational psychology*, 77, 307-322
- Gibson. J, (1996), *Organization*. New York: Business Publications, Inc.

- Gibson. J. L. Ivancevich, J. M. and Donnelly Jr. J. H, 1992, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke-8, Jilid 1 (Terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gibson. J. L. Ivancevich, J. M. and Donnelly Jr. J. H, 1997, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke-8, Jilid 1 (Terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dessler, G. 1997. *Human Resource Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hair, J.F., Anderson, R.E, Tatham, R.L., dan Black, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition New Jersey : Prentice Hall
- Imam Ghozali 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gozhali Imam, 2005, **Aplikasi analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko Hani T, 1998, **Manajemen Personalia dan Suber Daya Manusia**, Yogyakarta BPFE UGM.
- Husein Umar, 1999, **Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**, Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Henry Somamora, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN) Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Iqbal Hasan M, 1999, **Statistik 2**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jacobs, T.O & Jaques, E. 1990 *Military Executive Leadership*. In K.E. Clark and M.B Clark (Eds) *Measures of Leadership*. West Orange NJ Leadership Library of America
- Junus Kwelju., 2004. Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada dinas pendapatan Daerah Kab Pulau Buru, **Jurnal Ekonomi Unmer Vol 8 N0 3**.
- Luthans, Fred., 1995, *Behavior in Organizaton: Understanding and Managing the Humanside of Work*. Seventh ed, New York, NYC: Prentice-Hall International
- Malayu Hasibuan, SP, 2002, **Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas**, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Meyer, Allen, Abelson. 1993. *Organizational Behavior*. New Jersey, 07458: Prentice Hall International, Inc.
- Moh As'ad,1998, **Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan**, Edisi 2, Liberty, Yogyakarta.
- Mowday, Porter dan Dubin, 1974, *Organizational Behavior* Prentice Hall Inc
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1979. *Employee-organizational linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press
- Much. Chusaini, 2000, **Analisis Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa** (studi Kasus pada kantor pemerintahan

- desa se Kecamatan Mejobo Kab. Kudus).
- Mowday, R. T. and Boulian, P. V, 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, 59, p. 603-609.
- Meyer and Allen, (1995), *Behavior in Organizaton: Understanding and Managing the Humanside of Work*. Seventh ed, New York, NYC: Prentice-Hall International
- Porter, J., Steers, R.M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V, 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Phsychology, 59, p. 603-609.
- Panji Anoraga, 2005, **Psikologi Kerja**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Restunowo Djoko Sukirno (2005), Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan komitmen Organisasi sebagai intervening **Tesis Magister Manajemen STIE Stikubank Semarang**.
- Robbins, Stephens P, 1996, **Perilaku Organisasi**, Jilid 1 dan 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2001, **Perilaku Organisasi**, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2008, **Perilaku Organisasi**, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Raymond A., Noe, Hollenbech, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M., 2003. *Human Resources Management*
- : *Going A Competitive Advantage*, Riehard D. Irwin. Inc.
- Sarwoto, 1997, **Dasar-Dasar Organisasi Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sekaran U, 2000. **Research Methods for Business : A Skill Building Approach**, , Third edition, John Wiley & Son, Inc, New York USA.
- Sondang P Siagian, 2002, **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Singgih Santosa, 2000, **SPSS Statistik Parametrik**, PT. Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Steer, 1997 “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”. *Administrative Science Quarterly*
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, dan Gilbert Jr., Daniel R., 1990, *Manajemen*, Prenhallindo, Jakarta
- Sudjana, 1997, **Metode Statistik**, Tarsito Bandung.
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Alfabeta Bandung.
- Sutrisno Hadi, 2000, **Metodologi Research**, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Suparmoko, 1993. **Metode Penelitian Praktis (untuk ilmu-ilmu sosial, ekonomi dan bisnis)**, BPFE Yogyakarta.
- Supranto J, 1997, **Metode Riset**, Rineka Cipta, Jakarta.

Suharsimi Arikunto, 2002, **Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.

Sri Haryani, 2001. **Komitmen Karyawan Sebagai Keunggulan Bersaing, Telaah Bisnis Vol 2 No 2 151-160.**

Widiyantora, 2005, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan**

**Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada UPPD Kota Semarang.**

Wahjosumidjo, 1991, **Kepemimpinan dan Motivasi** , Jakarta, Ghalia.

Yukl, G. 1998. **Leadership in Organizations.** Prentice-Hall International, Inc. New York