

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN PONOROGO

Riza Budi Mubarak <sup>1)</sup>

Hudi Kurniawanto <sup>2)</sup>

Untung Sriwidodo <sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> rizabm@gmail.com

## ABSTRACT

*The general purpose of this study was to examine and analyze the influence of leadership style, and organizational commitment on performance, with work motivation as a mediating variable ASN at the Environmental Agency of Ponorogo Regency. Specific objectives are to test and analyze: (1) the influence of leadership style on work motivation, (2) the influence of organizational commitment on work motivation, (3) the influence of leadership style on performance, (4) the effect of commitment on performance, (5) influence of motivation work on performance, (6) the influence of leadership style on performance with work motivation as a mediating variable, and (7) the effect of organizational commitment on performance with work motivation as a mediating variable. The population in this study were all ASN Ponorogo Regency Environmental Services as many as 89 people. In this study using the census method. This research data is primary data by filling out the questionnaire by respondents. After the data has been collected, an instrument test consisting of the validity test and the reliability test with Cronbach Alpha. Then F test, R<sup>2</sup> test, hypothesis test are performed. Analysis techniques using linear regression, path analysis, and multiple tests. The results showed that (1) leadership style no significant effect on work motivation, (2) the influence of positive and significant organizational commitment on work motivation, (3) leadership style no significant effect on performance, (4) the effect of positive and significant commitment to performance, (5) the effect of positive and significant work motivation on performance, (6) the effect of positive and significant leadership style on performance with work motivation as a mediating variable, and (7) organizational commitment no significant effect on performance mediated by work motivation.*

**Keywords:** *leadership style, organizational commitment, work performance, motivation.*

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi didirikan tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kusdi (2011: 4) bahwa "Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3-p, yaitu: *purpose*, *people*, dan *plan*. Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purpose*), orang (*people*), dan rencana (*plan*). Dalam aspek rencana terkandung sistem, struktur, desain, strategi, dan proses yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsur orang (*people*) dalam

mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan”. Unsur orang (*people*) tersebut merupakan sumber daya manusia yang menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan dari suatu organisasi.

Dalam era persaingan yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan.

Riyadi (2011: 40) mengungkapkan kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Hasil penelitian Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2013) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian lainnya Anidar KH dan Indarti (2015) hasil penelitiannya menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Syarifah Ida Farida, Muhammad Iqbal (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Yayan Alfian Nugraha (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan), Ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian Rakhmat Basuki (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja.

### **Tujuan Penelitian**

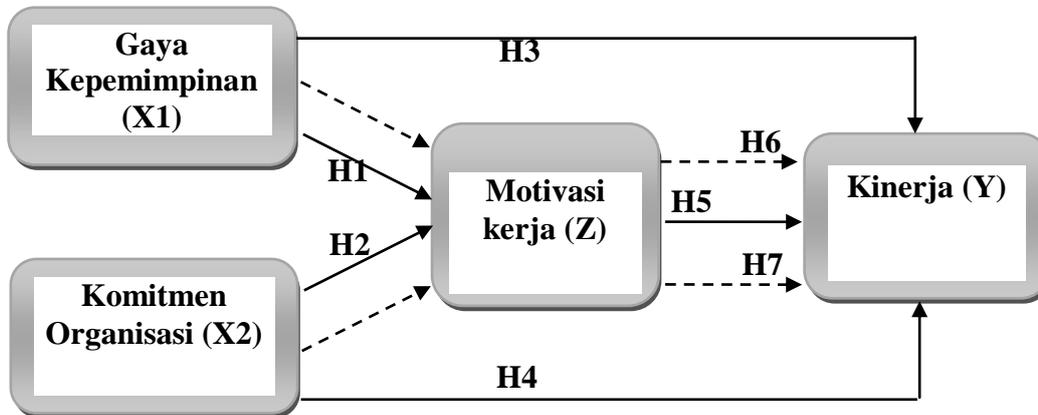
Berdasarkan pemaparan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.
2. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.
3. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.
4. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.
5. Untuk menganalisis signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja ASN Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

6. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.
7. Untuk menganalisis signifikansi komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Keterangan:

Variabel independen : Gaya kepemimpinan (X1) dan komitmen organisasi (X2)

Variabel dependen : Kinerja (Y)

Variabel Mediasi : Motivasi kerja (Z)

—————> : Pengaruh langsung

- - - - -> : Pengaruh tidak langsung (pengaruh mediasi)

### LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Penelitian oleh Nugraha (2016), Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias, motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi manusia itu berasal dari dalam diri seseorang dan sifatnya tidak dapat dipaksakan, teori ini menekankan bahwa manusia terdorong untuk melakukan usaha, untuk memuaskan lima kebutuhan yang belum terpuaskan yang melekat pada dirimanusia itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian Nugraha (2016), Slamet Riyadi (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat perumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

#### 2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Anidar dan Indarti (2015) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah unsur orientasi hubungan (aktif) antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (pekerja) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Pemberian motivasi dengan

melihat kebutuhan yang dominan dari para karyawan, baik kebutuhan fisiologis ataupun kebutuhan-kebutuhan lain, seperti kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh pegawai maka motivasi kerja pegawai semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian Syarifah Ida Farida, Muhammad Iqbal (2016), Rakhmat Basuki (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat perumusan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

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

Widiastuti (2017) menyatakan Kepemimpinan mempunyai arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam usahanya, atau merubah tingkah laku mereka. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Widiastuti (2017), Slamet Riyadi (2011) mendapatkan kesimpulan bahwan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat perumusan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### **4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) Komitmen organisasi sebagai suatu kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa aktif dengan penuh rasa tanggung jawab. Dengan demikian seseorang yang terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab dalam suatu pekerjaan yang ditekuninya akan sanggup menetapkan keputusan dirinya sendirinya dan melaksanakan pekerjaan di organisasi tersebut dengan kesungguhan hati. Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Jadi seorang karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka hasil kerjanya akan tinggi pula. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rakhmat Basuki (2016) dan Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat perumusan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### **5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja**

Setiawan (2015) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan kinerja adalah sebagai derajat pencapaian tugas yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Penelitian Rakhmat Basuki (2016) dan setiawan (2015) menunjukkan kesimpulan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat perumusan hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

#### **6. Pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja**

Hamzah (2014) dalam penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang menggerakkan seseorang (karyawan) mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan didorong oleh kebutuhan-kebutuhan individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

#### **7. Pengaruh komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja**

Basuki (2016) mengadakan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, dan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai pemediasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa 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 sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dan variabel lain di luar penelitian ini.

H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian ini adalah di Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo Jalan Halim Perdana Kusuma 17a Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi aparatur sipil negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Penentuan waktu dan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan diperolehnya izin penelitian.

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo pada tahun 2019 sebesar 89 pegawai. Menurut Arikunto (2012: 104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan. Di dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah seluruh ASN Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo dengan sejumlah 89.

### **Definisi operasional Variabel**

#### **1. Gaya Kepemimpinan (X1)**

Pemimpin Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo merupakan agen

perubahan, orang yang perilakunya dapat mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan penuh kesadaran untuk mencapai tujuan organisasi, dimensi gaya kepemimpinan adalah memberikan masukan kepada bawahan, membela bawahan, memperhatikan bawahan, berkonsultasi dengan bawahan, memberikan petunjuk pelaksanaan, menjelaskan prosedur kerja dan membagi tugas.

## **2. Komitmen Organisasi (X2)**

Sikap yang menunjukkan loyalitas ASN di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang ASN mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasi dinasnya. Dimensi komitmen organisasi adalah bekerja melampaui batas, membanggakan instansi kepada orang lain, menerima semua tugas, kesamaan nilai, bangga menjadi bagian organisasi, instansi memberikan inspirasi, gembira memilih bekerja di instansi ini dan peduli terhadap nasib instansi.

## **3. Kinerja (Y)**

Adalah hasil yang dapat dicapai oleh ASN di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi. Dimensi kinerja adalah *quantity* (kuantitas) yang dihasilkan, *quality* (kualitas) penyelesaian kegiatan mendekati sempurna, *timeliness* (ketepatan waktu), *cost effectiveness* (efektivitas biaya) mengurangi kerugian setiap unit, *interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan), penyelesaian tugas dan pemahaman tugas

## **4. Motivasi Kerja (Z)**

Adalah kemampuan ASN di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo mengenali apa yang dirasakan, menggunakannya untuk pengambilan keputusan dan meningkatkan kepercayaan diri yang kuat yang nantinya dapat membangkitkan, serta mendorong karyawan dalam bekerja. Dimensi motivasi kerja adalah Pemberian reward, Supervisi memberi pengarahan, supervisi progress pekerjaan, supervisi hasil pekerjaan, mengemukakan pendapat, hubungan kekeluargaan dengan pimpinan dan antyar teman, petunjuk dari pimpinan saat ada kesulitan.

## **Teknik Pengumpulan Data**

### **Kuesioner**

Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis berupa daftar pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan secara akurat dan obyektif. Responden penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### **Studi dokumentasi**

Studi dokumentasi, metode ini digunakan dengan cara mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai sejarah organisasi, jumlah pegawai, struktur organisasi dan data tertulis lainnya yang berhubungan dengan penelitian di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo ini.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Hasil Uji Instrumen Penelitian**

#### **Uji Validitas**

Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa semua pertanyaan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yang dilakukan kepada responden sebanyak 7 item, semua

dinyatakan valid karena  $p\text{ value} < 0,05$ . Hasil uji validitas 8 item pertanyaan variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) yang dilakukan kepada responden semua dinyatakan valid karena  $p\text{ value} < 0,05$ . Berdasarkan hasil uji validitas 8 item pertanyaan variabel kinerja (Y) yang dilakukan kepada responden semua dinyatakan valid karena  $p\text{ value} < 0,05$ . Dan berdasarkan hasil uji validitas 7 item pertanyaan variabel motivasi kerja (Z) yang dilakukan kepada responden semua dinyatakan valid karena  $p\text{ value} < 0,05$ .

### Uji Reliabilitas

Data yang diperoleh akan dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6. Hasil uji reliabilitas diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,898	0,600	Reliabel
Komitmen Organisasi ( $X_2$ )	0,925	0,600	Reliabel
Kinerja (Y)	0,885	0,600	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,889	0,600	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut di atas dapat diketahui bahwa pertanyaan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), kinerja (Y), dan motivasi kerja (Z) menunjukkan nilai reliabilitas yang tinggi karena semua  $> 0,60$ .

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis dilakukan uji asumsi klasik menggunakan uji normalitas uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan autokorelasi. Hasil uji asumsi klasik sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	Nilai Tolerance 0,980 ; 0,980 $> 0,10$ dan nilai VIF 1,020 ; 1.020 $< 10,00$	Tidak terjadi multikolinearitas
Uji autokorelasi	Nilai p-value sebesar 0,914 $> 0,05$	Tidak terjadi autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	Nilai Sig. 0,070 ; 0,295 ; 0,087 $> 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji normalitas	Nilai p-value sebesar 0,630 $> 0,05$	Residual normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

### Uji Normalitas

Pengujian normalitas data menggunakan *Test Normality Kolmogorov-Smirnov*. Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Dari uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai  $p\text{-value}$  0,630  $> 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1, batas VIF adalah 10, jika nilai VIF di bawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Dari hasil uji dapat diketahui bahwa variabel independen yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) nilai VIF 1,020 < 10, komitmen organisasi ( $X_2$ ) VIF 1,020 < 10. Nilai *tolerance value* gaya kepemimpinan 0,980 > 0,10, dan nilai *tolerance value* komitmen organisasi 0,980 > 0,10. Menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Hasil *output* perhitungan uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* menunjukkan *p-value* untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,295, variabel komitmen organisasi 0,087, semua *p-value* > 0,05 ini berarti regresi yang digunakan tidak terjadi heterokedastisitas.

### Uji Autokorelasi

Hasil *output* diperoleh *p-value* sebesar 0,914 lebih besar dari 0,05, ini berarti bahwa antar variabel independen tidak terjadi autokorelasi.

### Hasil Uji Regresi

**Tabel 3. Hasil Regresi Linear Berganda 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28,032	2,700		10,384	0,000
KomitmenOrganisasi	0,028	0,091	0,033	0,311	0,757
(Constant)	21,668	2,382		9,097	0,000
KomitmenOrganisasi	0,225	0,074	0,311	3,050	0,003

Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

**Tabel 4. Hasil Regresi Linear Berganda 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,690	5,904		1,472	-0,150
Gaya Kepemimpinan	-0,124	-0,196	-0,097	-0,634	-0,530
Komitmen Organisasi	-0,077	-0,117	-0,094	-0,659	-0,514
MotivasiKerja	-0,610	-0,154	-0,597	3,963	-0,000

Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil perhitungan regresi, nilai signifikansi dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja adalah  $0,757 \geq 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap motivasi

kerja. Sehingga hipotesis kesatu yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo tidak terbukti kebenarannya.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Hasil perhitungan regresi, nilai signifikansi dari komitmen organisasi terhadap motivasi kerja adalah  $0,003 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

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

Hasil perhitungan regresi, nilai signifikansi dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah  $0,246 \geq 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo tidak terbukti kebenarannya.

## **4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Hasil perhitungan regresi, nilai signifikansi dari komitmen organisasi terhadap kinerja adalah  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

## **5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja**

Hasil perhitungan regresi, nilai signifikansi dari motivasi kerja terhadap kinerja adalah  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

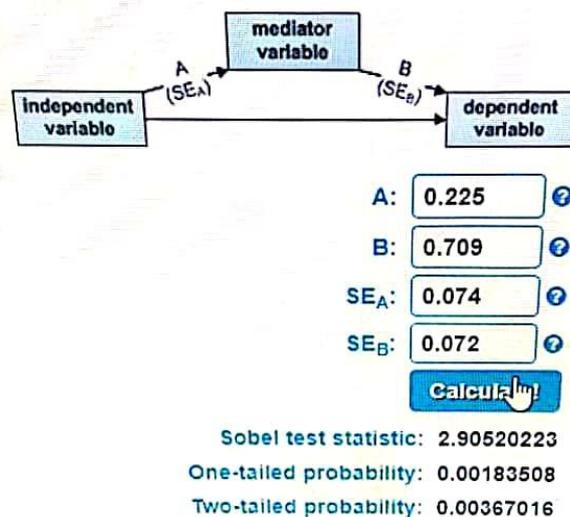
## **6. Pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja**

Pengujian efek mediasi motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama melakukan regresi dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan motivasi kerja sebagai variabel dependen yang hasilnya.

Tahap kedua melakukan regresi dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen

Tahap ketiga melakukan uji Sobel dengan alat bantu *Online Sobel Calculator* yang dapat diakses melalui <https://www.danielsoper.com>. Langkah perhitungan *Sobel Test* melalui *Online Sobel Calculator* yaitu dengan cara memasukkan nilai koefisien regresi  $X_1 \rightarrow Z$  di kolom A; nilai *Standard Error*  $X_1 \rightarrow Z$  pada kolom  $SE_A$  (nilai-nilai tersebut diperoleh dari hasil regresi); nilai koefisien regresi  $Z \rightarrow Y$  pada kolom B;

dan nilai *Standard Error*  $Z \rightarrow Y$  pada kolom  $SE_B$  (nilai-nilai tersebut diperoleh dari hasil regresi yang ditunjukkan dalam gambar 1



**Gambar 1. Hasil Uji Sobel Hipotesis 6**

Uji Sobel dalam penelitian ini menggunakan uji dua sisi (*two-tailed probability*) pada *level significance*  $\alpha = 0,05$ . Gambar 1 menunjukkan nilai uji dua sisi sebesar  $0,003 < 0,005$ . Berdasarkan hal itu, maka membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis keenam yang menyatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

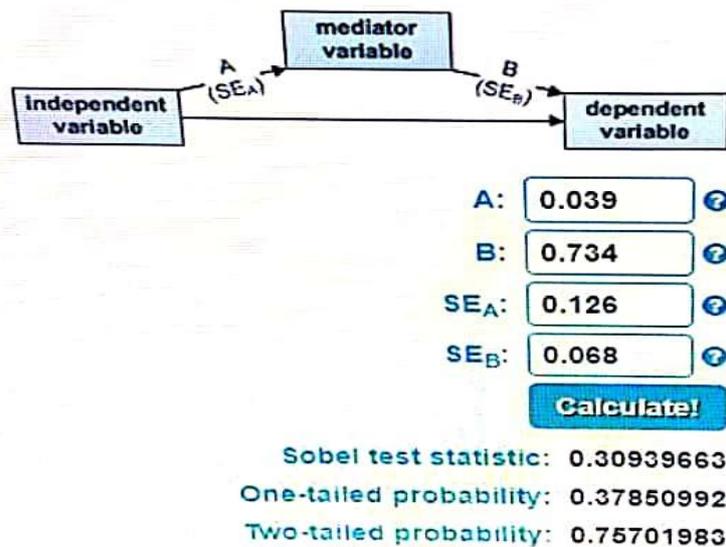
Hasil ini sejalan dengan temuan Rakhmat Basuki (2016) bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis yang berbunyi Terdapat pengaruh positif yang signifikan pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

## 7. Pengaruh komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja

Pengujian efek mediasi motivasi kerja pada komitmen organisasi terhadap kinerja dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama melakukan regresi dengan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan motivasi kerja sebagai variabel dependen.

Tahap kedua melakukan regresi dengan komitmen organisasi independen dan motivasi kerja sebagai variabel dependen.

Tahap ketiga melakukan uji Sobel dengan alat bantu *Online Sobel Calculator* yang dapat diakses melalui <https://www.danielsoper.com>. Langkah perhitungan *Sobel Test* melalui *Online Sobel Calculator* yaitu dengan cara memasukkan nilai koefisien regresi  $X_1 \rightarrow Z$  di kolom A; nilai *Standard Error*  $X_1 \rightarrow Z$  pada kolom  $SE_A$  (nilai-nilai tersebut diperoleh dari hasil regresi); nilai koefisien regresi  $Z \rightarrow Y$  pada kolom B; dan nilai *Standard Error*  $Z \rightarrow Y$  pada kolom  $SE_B$  (nilai-nilai tersebut diperoleh dari hasil regresi yang ditunjukkan dalam Gambar 2



**Gambar 2. Hasil Uji Sobel Hipotesis 7**

Uji Sobel dalam penelitian ini menggunakan uji dua sisi (*two-tailed probability*) pada *level significance*  $\alpha = 0,05$ . gambar 2 menunjukkan nilai uji dua sisi sebesar  $0,757 \geq 0,005$ . Berdasarkan hal itu, maka membuktikan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Sehingga hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo tidak terbukti kebenarannya.

Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian Rakhmat Basuki (2016), bahwa motivasi kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis yang berbunyi motivasi kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo tidak terbukti kebenarannya.

## Uji F

**Tabel 5. Hasil Analisis Uji F**

Model	F	Sig.
1	0,097	0,757
2	9,300	0,003
3	1,365	0,246
4	9,883	0,002
5	116,533	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

### 1. Pengujian Model 1

Berdasarkan *output* di atas diketahui nilai signifikansi F hitung sebesar 0,97 dan *p value*  $0,757 \geq 0$ , hal itu menunjukkan model 1 tidak tepat (tidak fit) dalam memprediksi pengaruh pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### 2. Pengujian Model

Berdasarkan *output* di atas diketahui nilai F hitung sebesar 9,399 dan signifikansi adalah  $0,003 < 0,05$  hal itu menunjukkan model 2 tepat (fit) dalam memprediksi

pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### 3. Pengujian Model 3

Berdasarkan *output* di atas diketahui nilai F hitung sebesar 1,365 dan signifikansi adalah  $0,246 \geq 0,05$  hal itu menunjukkan model 3 tidak tepat (tidak fit) dalam memprediksi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### 4. Pengujian Model 4

Berdasarkan *output* di atas diketahui nilai F 9,883, dan signifikansi adalah  $0,002 < 0,05$  sehingga model 4 layak (fit) pengaruh simultan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja.

### 5. Pengujian Model 5

Berdasarkan *output* di atas diketahui nilai F 116,533, signifikansi adalah  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, sehingga model 5 fit.

## Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil dari uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebagai berikut:

**Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,033	0,001	-0,010
2	0,311	0,097	0,086
3	0,124	0,015	0,004
4	0,757	0,573	0,568
5	0,757	0,573	0,568

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

### Model 1

Berdasarkan *output* di atas diketahui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,010 = 10%. Jadi  $100\% - 10\% = 90\%$ . Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 10% dan sisanya yang 90% variabel di luar yang diteliti.

#### 1. Model 2

Berdasarkan *output* di atas diketahui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,086 = 8,6%. Jadi  $100\% - 8,6\% = 91,4\%$ . Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 8,6% dan sisanya yang 91,4% variabel di luar yang diteliti.

#### 2. Model 3

Berdasarkan *output* di atas diketahui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,004 = 0,4%. Jadi  $100\% - 0,04\% = 99,6\%$ . Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,4% dan sisanya yang 99,6% variabel di luar yang diteliti.

#### 3. Model 4

Berdasarkan *output* di atas diketahui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,568 = 56,8%. Jadi  $100\% - 56,8\% = 43,2\%$  motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 56,8% dan sisanya yang 43,2% variabel di luar yang diteliti.

#### 4. Model 5

Berdasarkan *output* di atas diketahui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,568 = 56,8%. Jadi 100% - 56,8% = 43,2% motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 56,8% dan sisanya yang 43,2% variabel di luar yang diteliti.

#### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai adalah tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anidar KH, dan Sri Indarti 2015. "Pengaruh Kemampuan dan Komitmen terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol. VII No. 3 September. Hal. 365-378.
- Basuki, Rakhmat. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan Motivasi Sebagai Pemediasi. *Publikasi Ilmiah*.
- Ika Widiastuti. 2017. "Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kota bandung", Vol. 4 Nomor 2, Agustus-Desember. hal. 281-286.
- Kiki Cahaya Setiawan. 2015. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1 No. 2 Hal. 43-53.
- Kusdi. 2011. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Novita, Bambang Swasto Sunuharjo, Ika Ruhana. 2016. "Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (studi pada pt. telekomunikasi indonesia, tbk witel jatim selatan, malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 34 No. 1, Mei. Hal. 38-46.
- Riyadi, Slamet. 2011 "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 1, Maret. Hal. 40-45.
- Syarifah Ida Farida, Muhammad Iqbal, Augustina Kurniasih. 2016. "Pengaruh kepercayaan dan komitmen organisasi". *Jurnal Kependidikan*. Vol. 46. No. 1. Hal. 121-134. Mei.
- Yayan Alfian Nugraha. 2016. "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT. General Finance Cabang Serang". *Jurnal Ilmiah Revenue Akademi Akuntansi Keuangan dan Perbankan Indonesia*. Vol. 2. No. 2. Juni Hal. 80-90.