

PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN MUNA (*The Influence of Leadership Functions, Organizational Commitment and Motivation on Employee Performance at the Muna Regency Environmental Service.*)

Wa Neni

izaneni1980@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Halu Oleo

Sudirman Zaid

sudirman_zaid@yahoo.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Laode Asfahyadin Aliddin

asfahyadin.laode@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Rachmat Rialdy Hasan

rachmatrialdy@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal

Sejarah Artikel:

Diterima

13 – 01 – 2022

Disetujui

26 – 02 – 2022

Dipublikasikan

28 – 12 - 2022

Keywords:

Leadership Function,
Commitment, Work
Motivation,
Employee
Performance

Klasifikasi JEL:

H10; H11

Abstract

The purpose of this research is examine and explain the effect of leadership functions, organizational commitment and work motivation on employee performance. The paradigm of this study is positivist with a quantitative approach. The data was collected in a cross-sectional manner using a questionnaire. The respondents of this study were all employees of the Muna Regency Environmental Service as many as 66 people. The data analysis method used in testing the hypothesis is Multivariate Regression Analysis.

The results of the study indicate that the function of leadership, organizational commitment and work motivation have a positive and significant effect together on employee performance. Furthermore, the partial test results of the leadership function proved to have a positive and significant effect on employee performance. High organizational commitment provides a significant contribution to improving employee performance. Then work motivation has a positive and significant effect on employee performance. This means that the better the implementation of the leadership function, organizational commitment and work motivation, the employee's performance will increase significantly. This result is also strengthened by the statement of respondents based on the description of the variables of leadership function, organizational commitment, work motivation and employee performance, the majority of respondents stated that it was good in its implementation.

I. PENDAHULUAN

Tujuan pengelolaan lingkungan hidup pada dasarnya adalah untuk melestarikan fungsi lingkungan hidup dengan mempertahankan daya dukung dan daya tampungnya. Dimana kelestarian fungsi lingkungan hidup merupakan prasyarat bagi terwujudnya pembangunan yang berkelanjutan. Terlaksananya tugas-tugas pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan untuk mendukung terselenggaranya otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan aparaturnya. Pencapaian kinerja pegawai yang belum maksimal berdasarkan data kepegawaian menunjukkan pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna memiliki SDM yang sangat beragam.

Ironisnya berdasarkan fakta yang terjadi dari hasil *pra-survey* kesenjangan empiris dalam studi ini bahwa keputusan pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Muna bersifat *top-down*, dimana para pegawai hanya menjadi pelaksana kebijakan yang seharusnya menjadi ujung tombak dalam pelayanan sehingga memiliki indikasi pada kinerja pegawai. Selanjutnya masih terbatasnya penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh pegawai menyebabkan kinerja pegawai tidak meningkat, sehingga tidak memberikan nilai tambah pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna, namun pegawai hanya sekedar pekerjaan itu selesai sudah merupakan suatu yang baik bagi pegawai tersebut.

Fenomena lain yang terjadi pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna bahwa pengetahuan pegawai khususnya dibidang administrasi pemerintahan yaitu (1) masih terdapat pegawai yang tidak maksimal dalam memberikan pelayanan khususnya penyalarsan data, penanganan masalah dimasyarakat dan pembuatan laporan hasil pelayanan dimasyarakat, (2) masih terdapat sebagian pegawai yang menunda waktu penyelesaian pekerjaan yang mengakibatkan pekerjaan menjadi terbengkalai, (3) kesadaran diri mengenai bagaimana cara atasan kepada bawahan dalam memberikan tupoksi, tidak hanya menuntut cepat penyelesaian pekerjaan tetapi juga harus memberikan fasilitas kepada bawahannya sehingga para bawahan juga semangat dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya, dan (4) masih kurangnya saling memahami dan bersosialisasi antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi kinerja pemerintahan yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan setiap hari tidak sesuai dengan target yang diharapkan.

Berdasarkan fenomena empiris juga yang dituangkan dalam Renstra Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna, menunjukkan bahwa identifikasi masalah yaitu: (1) belum optimalnya kinerja SDM aparatur; (2) kurangnya pemahaman pegawai terhadap tupoksinya; (3) kurangnya koordinasi antar pegawai; (4) kurang optimalnya penggunaan prasarana dan sarana. Secara obyektif pengukuran kinerja pemerintah diharapkan dapat memberikan akuntabilitas dalam pelaporan serta memberikan tingkat kepastian layanan kepada masyarakat karena setiap pegawai yang diberi mandat bertindak atas nama pemerintah dapat melaksanakan tugas dengan terbaik. Fenomena lainnya adalah faktor kepemimpinan yang tidak nampak berperan pada tercapainya kinerja pegawai, walaupun pimpinan selalu memberikan arahan kepada pegawainya. Kemudian pengambilan keputusan pimpinan yang cenderung mengutamakan pendapatnya pribadi walaupun dalam pengambilan keputusan tersebut melibatkan pegawai.

Perilaku pegawai dan atasan tersebut pada prinsipnya terjadi karena lemahnya kebijakan organisasi tentang larangan melakukan aktifitas lain saat jam kerja. Juga tidak adanya pembagian tugas yang jelas jika atasan berhalangan atau tidak ada di tempat. Kemudian keputusan pimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung adalah bersifat *top-down*, dimana PNS yang menjadi ujung tombak hanya menjadi pelaksana kebijakan pihak manajemen pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna, kondisi ini berakibat pada rendahnya motivasi kerja. Selain itu, tidak semua pegawai mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

Indikasi menurunnya komitmen dapat digambarkan dengan adanya catatan dari personalia bahwa beberapa pegawainya yang mulai suka terlambat masuk kerja, membolos, meninggalkan jam kerja dan bahkan ada beberapa pegawai melanggar aturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kemudian jarang sekali pegawai yang menunjukkan semangat untuk bekerja untuk meraih prestasi kerja yang tinggi berdasarkan standar penilaian kerja. Selanjutnya, pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna dalam proses pemberian motivasi kerja masih banyak masalah yang dihadapi yaitu kurangnya pemberian motivasi sesama pimpinan dan pegawai, pegawai dan pegawai, sehingga kurangnya respon pegawai

dalam proses pemberian motivasi yang pada akhirnya sangat berdampak pada pencapaian hasil kerja atau kinerja pegawai dan tujuan organisasi.

Motivasi kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna masih rendah, hal ini dapat dilihat dari sebagian pegawai yang tidak melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi kewajiban sebagai seorang pegawai. Ada sebagian pegawai yang kurang mentaati aturan jam kerja dalam hal ini dapat dilihat adanya pegawai yang datang tidak tepat waktu, pada saat jam kerja masih ada sebagian pegawai yang berada di halaman kantor dan hal tersebut tidak menunjukkan bahwa pegawai sedang melakukan suatu pekerjaan, dan menggunakan waktu istirahat melebihi jam kerja, pegawai cenderung menghabiskan waktu untuk bersantai dan tidak disiplin dalam bekerja. Hal seperti inilah yang menunjukkan bahwa tidak disiplin terhadap waktu kerja atau peraturan yang sudah ditetapkan.

Kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah ukuran untuk mengidentifikasi hasil akhir dari pencapaian pegawai terhadap tugas yang diemban dalam organisasional. Dalam studi ini, teori yang digunakan untuk menjelaskan konstruk kinerja pegawai adalah *performance theory* yang dikemukakan oleh Dessler (2019). Lebih lanjut pengukuran kinerja pegawai dalam riset ini dioperasionalkan melalui SKP yang merujuk pada PP No. 30 tahun 2019 bahwa kinerja PNS secara sistemik menggabungkan antara SKP dan perilaku kerja meliputi indikator: (1) kuantitas, (2) kualitas, dan (3) waktu. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi indikator: (1) orientasi pelayanan, (2) komitmen kerja, (3) inisiatif kerja, (4) kerjasama dan (5) kepemimpinan. Fokus kajian riset ini adalah kinerja pegawai pada sektor publik, dimana secara teoritis maupun kajian penelitian terdahulu dipengaruhi beberapa faktor antara lain fungsi kepemimpinan, komitmen dan motivasi kerja yang dapat diuraikan:

Pertama, Kinerja pegawai tidak terlepas dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan yang menjadi fokus perhatian peneliti adalah perilaku pemimpin pada Dinas Lingkungan Hidup yang bekerja dengan bawahannya, masyarakat atau orang lain. Fungsi kepemimpinan yang mentransformasikan para bawahan untuk mengejar tujuan dan kinerja organisasi di atas kepentingan pribadi oleh Kreitner dan Kinicki (2014:359). Kajian teori dalam penelitian ini juga merujuk pada fungsi kepemimpinan merupakan hasil sintesa *Path-Goal Leadership Theory*. Karena itu House dan Mitchell (1974) dikutip dari Robbins dan Judge (2018:383) menyatakan tugas pemimpin yaitu membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberi pengarahan sesuai yang dibutuhkan. Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2011:124). Konsisten dengan pendapat Colquitt *et al.* (2015:475-476) bahwa kepemimpinan adalah menginspirasi pengikut untuk berkomitmen terhadap visi bersama yang memberi arti untuk pekerjaan, sekaligus mengembangkan potensi pencapaian kinerja pegawai.

Kedua, Peningkatan kinerja pegawai melalui reformasi birokrasi juga tidak terlepas dari komitmen organisasional. Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi pegawai adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri mencapai kinerja (Dressler, 2019). Konsisten dengan pendapat Decenzo dan Robbins (2013:621) menjelaskan komitmen organisasi adalah keadaan seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya Armstrong (2020) mengemukakan bahwa terdapat hubungan kuat antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Kemudian menurut Gibson dalam Wibowo (2017:214) komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Ketiga, faktor motivasi kerja memiliki kontribusi penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja memiliki kontribusi penting bagi peningkatan kinerja pegawai, secara teoritis motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai (Luthans, 2011). Konsisten dengan pendapat Griffin *et al.* (2014) bahwa faktor yang menentukan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Teori motivasi yang dianggap relevan dengan penelitian ini, yaitu teori motivasi yang dikemukakan Frederick Herzberg dikutip dari Luthan (2018) dan Greenberg dan Baron (2008) dalam teori *expectancy* bahwa motivasi adalah salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai. Selanjutnya model konseptual yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja (Kreitner dan Kinicki, 2014). Pendapat yang sama

oleh Manulang dan MARIHOT (2011) mendefinisikan motivasi kerja ialah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat ia ingin melaksanakannya. Karena itu pentingnya pemberian motivasi kepada pegawai perlu diupayakan timbulnya minat, hasrat dan prestasi kerja agar tetap mengikuti perkembangan dan menguasai keahlian sebagai profesi yang mulia.

II. TINJAUAN LITERATUR

Toeri Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara manajer melaksanakan peran kepemimpinan yang mencirikan perilaku dalam mengatur orang (Amstrong, 2009:106). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Toha Mifah (2010:62) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok serta merupakan faktor penting dalam organisasi karena keberhasilan dan kegagalan organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Selanjutnya Achua & Lussier (2010:64) kepemimpinan adalah kombinasi sifat, keterampilan dan perilaku yang pemimpin gunakan sebagai interaksi mereka kepada bawahan. Konsisten dengan pendapat Gibson *et al.* (2012:65) bahwa Perilaku pemimpin memiliki dampak atas prestasi bawahannya atau kinerja organisasi.

Komitmen Organisasi

Hasil kajian teoritis, kerangka konsep dan definisi komitmen organisasi menurut para ahli antara lain menurut Allen & Meyer, (1991) menjelaskan komitmen organisasi adalah sikap psikologis yang melekat pada karyawan untuk sebuah organisasi dengan niat untuk tidak beralih keorganisasi lain. Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi: (1) *affective commitment*; (2) *continuence commitment*, dan (3) *normative commitment*. Komitmen organisasi mengacu pada kekuatan keterlibatan karyawan dalam organisasi dan identifikasi. Komitmen organisasi yang kuat memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan, (2) keinginan untuk mengarahkan seluruh usaha untuk organisasi, dan (3) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (Hellriegel *et al.*, 2004:54).

Motivasi Kerja

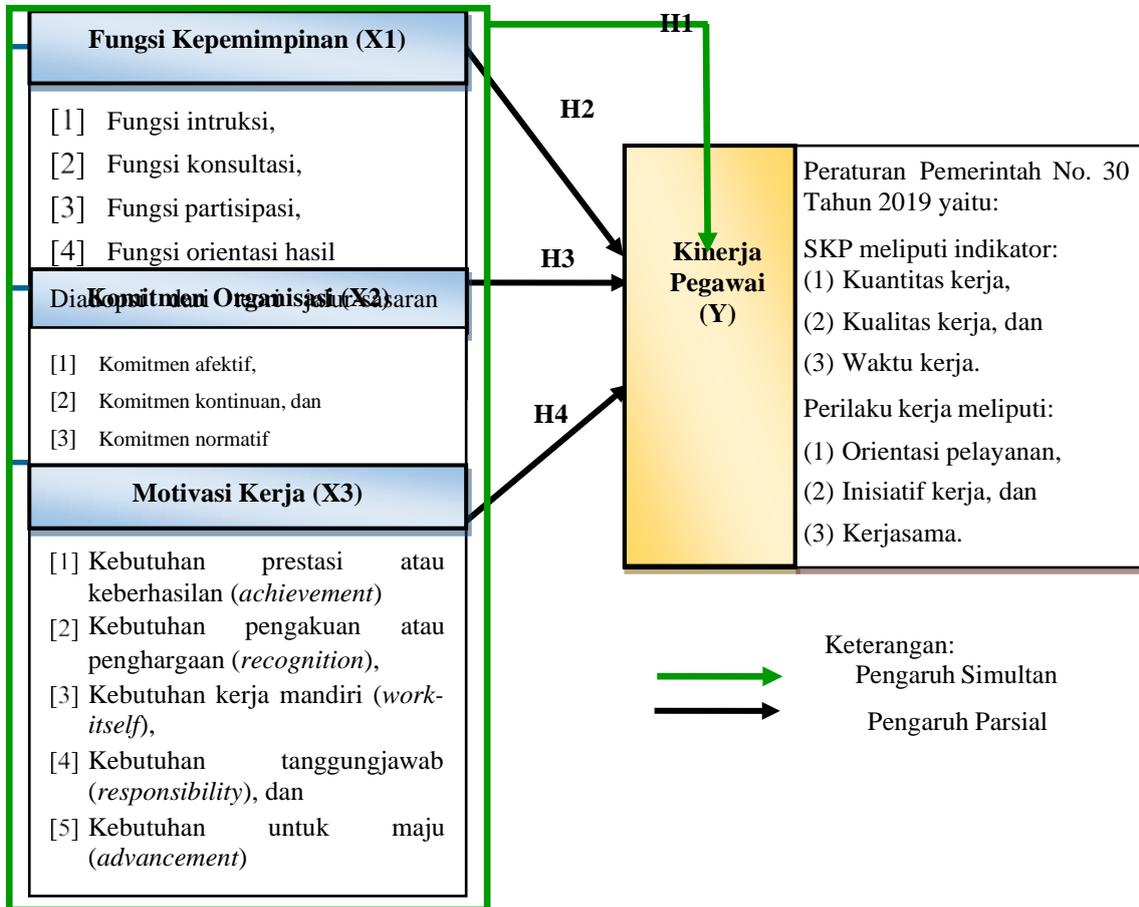
Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai mengarah pada usaha mencapai tujuan organisasi. Motivasi berarti kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan kegiatan yang berlangsung secara sadar. Pendapat yang sama oleh Rivai Veithzal & Sagala (2014:455) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai sasaran yang spesifik sesuai tujuan individu. Kajian teoritis yang menjelaskan definisi atau pengertian motivasi kerja yang dijadikan rujukan penelitian ini Colquitt *et al.* (2015:168) motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar karyawan, memulai usaha yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan arah, intensitas dan ketekunan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Luthans (2011:157) mengatakan motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tanggungjawab tertentu dengan sukses. Hasil dari tindakan yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan dan memenuhi standarisasi tertentu dapat disebut sebagai kinerja. Kinerja atau keberhasilan pegawai ditunjukkan dengan tindakan, sikap dan perilakunya dalam meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja pegawai. Berdasarkan kajian literatur kinerja pegawai dapat dievaluasi dengan berbagai langkah antara lain melalui efisiensi kerja, perencanaan kerja, kreativitas dan inovasi dan membuat upaya. Kinerja pegawai didefinisikan sejauh mana seseorang dapat berhasil menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dalam kondisi pekerjaan yang normal dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, diidentifikasi baik mencakup kinerja tugas atau peran dan kinerja kontekstual atau ekstra peran. Selanjutnya Amstrong

(2020:500) penilaian kinerja didefinisikan sebagai penilaian formal pada individu oleh pimpinan terhadap pencapaian hasil kerja pegawai dalam priode waktu tertentu.

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian



Pengaruh simultan fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pengujian pengaruh secara simultan fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diantaranya Rohmat *et al.* (2018), Selvarajan *et al.* (2018), Ouakouak, *et al.* (2020), Omar dkk (2020) dan Bani Mirza dan Hendra (2021) menemukan kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil studi Hadian dan Afshari (2019), Sri Limbarwati dan Fitri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) menemukan kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya pengujian secara bersama-sama antara fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai masih jarang. Karena itu, menjadi celah dalam penelitian ini melakukan pengujian secara terintegrasi dari ketiga variabel tersebut yaitu fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan argumen teoritis dan empiris maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1. Kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan berpengaruh terhadap anggota kelompok dalam organisasi dan membantu anggota organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai oleh Rita (2018), Zeb Ali *et al.* (2019), Gökhan & Kuzey (2019); Al Suwaidi & Rahman (2019). Elliya (2019), Ouakouak, *et al.* (2020), Pujiono *et al.* (2020), Irma dan Hardi (2020), Indra dan Ekhsan (2021), dan Lita Norfiana dkk, (2021). Meskipun demikian masih terdapat kontradiktif dari hasil penelitian Bani & Hendra (2021), Ben Sedrine *et al.* (2020), Sahat *et al.*, (2018) dan Ahmad (2018) menemukan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesenjangan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh keragaman indikator pengukuran fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai, obyek yang diteliti, metode analisis, jumlah sampel, dasar teori dan perbedaan kondisi waktu dan ruang, sehingga menjadi celah peneliti untuk melakukan pengujian kembali pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2. Fungsi kepemimpinan berpengaruh positif & signifikan pada kinerja pegawai

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Penelitian terdahulu oleh Hendri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut diperkuat pula de Robby (2018), Salih *et al.* (2019), Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Soomro & Shah (2019), Handry (2020) dan Triana dkk (2021) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Meskipun demikian temuan penelitian terdahulu masih terdapat kesenjangan oleh Hendri (2019) dan Ardharn & Vinai (2018) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran. Belum adanya konsep yang jelas terhadap indikator pengukuran komitmen organisasi dan kinerja pegawai khususnya pada sektor publik merupakan celah yang penting untuk diteliti. Dengan demikian adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu maka perlu dilakukan penelitian dan pengujian lebih lanjut pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan argumen teoritis dan kesenjangan hasil penelitian, maka hipotesis yang dalam penelitian adalah:

H3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai oleh Yenny (2018), Sudirman (2018), Omar dkk (2020), Ouakouak, *et al.* (2020), Aden (2020), Srigati (2020) dan Ibnu Watoni (2021). Meskipun demikian masih terdapat kesenjangan temuan penelitian sebelumnya oleh Debby dan Gandhi (2020) dan Sutan dan Sjahril (2020) menemukan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Bani Mirza dan Hendra (2021) menemukan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, masih terdapat kontradiksi dan merupakan celah untuk melakukan pengujian kembali pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan argumen teoritis dan kesenjangan hasil penelitian, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

H4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

III. METODE PENELITIAN

Populasi studi ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna. Sampai dengan bulan Oktober tahun 2021 jumlah Pegawai Negeri Sipil dengan dukungan tenaga administrasi sebanyak 67 orang. Jumlah pegawai negeri yang menjadi populasi penelitian ini sebanyak 67 orang. Populasi pada studi ini relatif sedikit kurang dari 100 orang dan mudah dijangkau oleh peneliti, maka semua populasi sebanyak 67 orang di jadikan responden kecuali pimpinan atau kepala Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna. Dengan demikian responden studi ini berjumlah 66 orang, yang berarti keseluruhan populasi menjadi responden penelitian.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan statistika inferensial yaitu analisis regresi multivariat dengan menggunakan *software* SPSS dan *MS Excel*. Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekwensi pernyataan responden dalam bentuk jumlah, rata-rata (rerata), dan persentase. Selanjutnya dilakukan analisis statistika inferensial yang digunakan pada studi ini adalah analisis regresi multivariat.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian *Multivariate Regression Analysis*

Pada pembahasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa untuk dapat menjawab permasalahan dan hipotesis yang diajukan yaitu pengaruh fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial dilakukan dengan analisis regresi multivariat. Hasil komputasi analisis regresi multivariat penelitian ini disajikan pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7. Hasil Komputasi Analisis Regresi Multivariat

Pengaruh antar variabel		<i>Standardized Coefficient</i>	Sig, t	Hasil
Fungsi kepemimpinan	→ Kinerja pegawai	0.359	0.003	H2. Diterima
Komitmen organisasi	→ Kinerja pegawai	0.253	0.010	H3. Diterima
Motivasi kerja	→ Kinerja pegawai	0.312	0.006	H4. Diterima
R	= 0,789	F-value = 34,181		
R-Square	= 0,623	Sig, F = 0,000 (H1. Diterima)		
SEE	= 0,350	n = 66		

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS versi 24

Berdasarkan hasil analisis regresi multivariat Tabel 5.7 diperoleh persamaan analisis regresi multivariat sebagai berikut: $Y = 0,359X_1 + 0,253X_2 + 0,312X_3$.

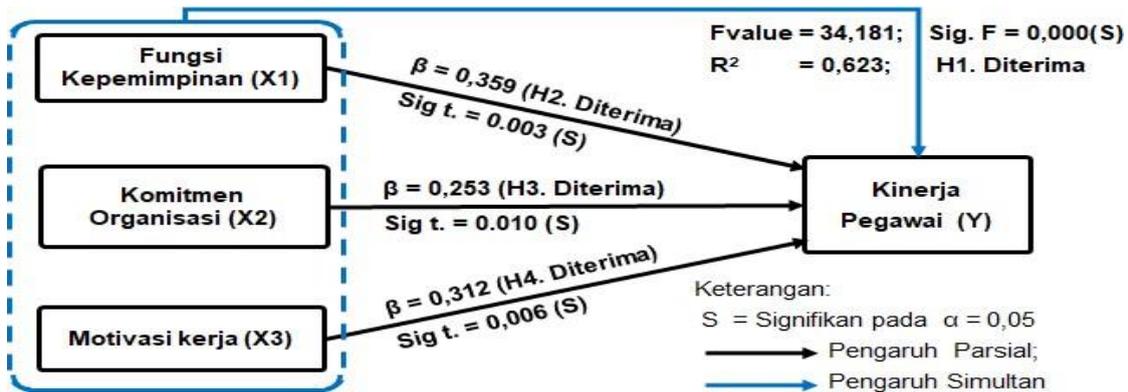
Hasil analisis regresi multivariat pada persamaan di dapat diinterpretasikan. Nilai R = 0,789 menunjukkan bahwa korelasi hubungan variabel bebas fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna adalah sangat kuat karena nilainya berada di atas 0,75. Selanjutnya nilai koefisien determinasi (R^2) = 0.623. Artinya keragaman semua variabel yang dianalisis yaitu fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat di jelaskan oleh model sebesar 62,30% dan sisanya 37,70% dijelaskan oleh variabel lain di luar model variabel penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa dari nilai koefisien determinasi (R^2) model penelitian ini memiliki akurasi atau ketepatan model yang baik di atas 60%.

Hasil uji F diperoleh nilai probabilitas atau signifikansi $F = 0.000 > \alpha = 0,05$ pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil ini menunjukkan bahwa baik secara simultan variabel fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna. Akhirnya hasil penelitian ini juga dapat membuktikan dari nilai *koefisien standardized* dan *t-value* variabel fungsi kepemimpinan lebih besar jika dibandingkan dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya fungsi kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh simultan maupun parsial antara variabel fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna, disajikan pada diagram jalur Gambar 5.3.

Gambar 5.3. Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis



Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS versi 24

Berdasarkan hasil analisis regresi multivariat yang ditunjukkan pada Gambar 5.3 dan Tabel 5.7 maka uraian dari pengujian hipotesis penelitian ini sbagai berikut:

Pengujian Simultan (Uji F)

Hasil pengujian pengaruh secara simultan antara fungsi kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

H1. Fungsi kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian dapat dibuktikan hasil uji f diperoleh nilai signifikansi f ($p\text{-value}$) = $0,000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama pada penelitian dapat diterima. Selanjutnya dapat pula didukung dengan nilai koefisien determinasi (r^2) = $0,623$. Artinya keragaman semua variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu variabel fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat di jelaskan sebesar $62,30\%$ dan sisanya $37,70\%$ dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan nilai koefisien determinasi (r^2) model studi ini memiliki akurasi atau ketepatan model yang sangat baik karena nilainya lebih besar dari 60% .

Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji secara parsial (uji t) dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna sebagai berikut:

H2. Fungsi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar $0,359$ dengan nilai signifikansi $t = 0,003 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa fungsi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya semakin baik implementasi fungsi kepemimpinan maka kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna semakin meningkat.

H3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar $0,253$ dengan nilai signifikansi t sebesar $0,010 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan komitmen organisasi searah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima.

H4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar $0,312$ dengan nilai signifikansi t sebesar $0,006 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Artinya motivasi kerja yang tinggi searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis regresi multivariat diperoleh hasil pengujian secara simultan bahwa fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat secara signifikan. Artinya adanya perubahan peningkatan fungsi kepemimpinan yang direfleksikan dengan indikator fungsi konsultasi, komitmen organisasi melalui indikator komitmen afektif dan motivasi kerja melalui indikator kebutuhan tanggungjawab (*responsibility*) secara simultan memiliki kontribusi nyata atau signifikan terhadap peningkatan kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja, orientasi pelayanan, inisiatif kerja dan kerjasama yang merupakan refleksi dari kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna.

Hasil studi ini dapat mengkonfirmasi konsistensi dari penerapan atau pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 30 tahun 2019 dan Permenpan Nomor 8 Tahun 2021 bahwa penilaian kinerja PNS secara sistemik mengkolaborasikan antara Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. Selanjutnya penelitian dapat membuktikan kebenaran *performance theory* yang dikemukakan Dessler (2019) kinerja adalah perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Kemudian diperkuat oleh pendapat Amstrong (2020) bahwa kinerja pegawai adalah penilaian formal pada individu oleh pimpinan terhadap pencapaian hasil kerja pegawai dalam periode waktu tertentu. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins & Judge (2018) bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan yang ditugaskan.

Peningkatan fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini dapat memperkuat kebenaran teori Manajemen SDM yang dikemukakan oleh Amstrong (2020:3) bahwa manajemen SDM adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pelaksanaan pekerjaan pegawai, pengembangan dan kesejahteraan pegawai yang bekerja di organisasi. Kemudian hasil studi ini juga konsisten dengan pendapat Dressler (2019:2) mengemukakan manajemen SDM yaitu proses mendapatkan pegawai (seleksi), melatih, pemberian kompensasi, penilaian hasil kerja pegawai, menjalin hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Selanjutnya hasil penelitian dapat membuktikan pendapat yang dikemukakan oleh Malthis dan Jackson (2011:14) bahwa manajemen SDM adalah sistem rancangan formal yang memiliki keterkaitan erat dengan aktivitas dalam organisasi agar meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian kinerja dan sasaran organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dan konsisten dengan temuan penelitian Rohmat *et al.* (2018), Selvarajan *et al.* (2018), Ouakouak, *et al.* (2020), Omar dkk (2020) dan Bani Mirza dan Hendra (2021) menemukan kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil studi Hadian dan Afshari (2019), Sri Limbarwati dan Fitri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) menemukan kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu pembahasan hasil studi ini secara simultan baik kajian teoritis maupun fakta empirik dapat membuktikan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna secara nyata atau signifikan secara bersama-sama dipengaruhi oleh fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis studi ini diperoleh bahwa fungsi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi peningkatan fungsi kepemimpinan maka kinerja pegawai secara nyata atau signifikan semakin meningkat. Perubahan peningkatan fungsi

kepemimpinan yang direfleksikan melalui fungsi intruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, dan fungsi orientasi pada hasil memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, inisiatif kerja, dan kerjasama. Dengan demikian temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan yang baik memiliki pengaruh nyata atau signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan kebenaran teori kepemimpinan merupakan hasil sintesa *Path-Goal Leadership Theory*. *Path-Goal Leadership Theory* menurut House dan Mitchell (1974) dikutip dari Robbins dan Judge (2018) menyatakan tugas pemimpin yaitu membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberi pengarahan sesuai kebutuhan. Teori *path-goal* menjelaskan perilaku pemimpin yang baik memiliki dampak terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai (Luthans, 2011). Pendapat yang sama dengan hasil studi ini oleh Gibson *et al.* (2012) dan Daft Richard (2015:4) bahwa perilaku pemimpin yang diwujudkan melalui kemampuan untuk mempengaruhi pengikut dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi pendapat yang dikemukakan oleh Yukl (2013:4) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi yang tinggi dalam pencapaian kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan kontradiksi dari keragaman hasil penelitian terdahulu bahwa fungsi kepemimpinan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja perangkat pegawai didukung dan konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Rita (2018), Zeb Ali *et al.* (2019), Gökhan & Kuzey (2019); Al Suwaidi & Rahman (2019). Elliya (2019), Ouakouak, *et al.* (2020), Pujiono *et al.* (2020), Omar dkk (2020), Irma dan Hardi (2020), Indra dan Ekhsan (2021), dan Lita Norfiana dkk, (2021). Meskipun demikian masih terdapat perbedaan atau kontradiktif dari hasil penelitian Bani & Hendra (2021), Ben Sedrine *et al.* (2020), Sahat *et al.*, (2018) dan Ahmad (2018) menemukan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan atau masih terdapat kesenjangan hasil studi ini disebabkan oleh waktu dan ruang penelitian, metode dan pendekatan studi, dasar teori, keragaman indikator pengukuran kepemimpinan dan kinerja pegawai, obyek yang diteliti dimana sebagian besar yang menjadi rujukan studi ini adalah organisasi publik sektor bisnis sedangkan penelitian ini pada organisasi publik non profit atau institusi pemerintah.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Komitmen organisasi, merupakan sikap positif pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna terhadap organisasi berupa perasaan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi yang direfleksikan melalui keterikatan emosional kepada organisasi tempat bekerja (*afektif commitment*), kesadaran akan kerugian yang timbul jika meninggalkan pekerjaan yang diembannya (*continuence commitment*) dan perasaan akan kewajibannya untuk tetap bertahan ditempat kerjanya (*normatif commitment*). Komitmen organisasi adalah keadaan dimana setiap pegawai memihak pada organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri untuk mencapai kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan komitmen organisasi yang direfleksikan dengan komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan dengan indikator kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, inisiatif kerja dan kerjasama. Teori yang digunakan untuk menguji dan pengukuran variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu teori perilaku organisasi dan komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Robbins (2010:189) bahwa komitmen adalah keadaan di mana seorang pegawai memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Peningkatan komitmen organisasi berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada temuan penelitian dapat membuktikan kebenaran

teori komitmen yang dikemukakan oleh Amstrong (2020:215) bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil studi ini juga konsisten dengan pendapat Robbins (2010) menjelaskan komitmen organisasi adalah keadaan di mana seorang pegawai memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri mencapai kinerja (Dressler, 2019). Selanjutnya hasil studi ini didukung oleh pendapat Kreitner dan Kinicki (2014:165) menyatakan komitmen organisasi mencerminkan perilaku individu mengidentifikasi diri dan berkomitmen untuk mencapai kinerja organisasi.

Hasil studi ini diperoleh pengukuran variabel komitmen organisasi lebih banyak dideskripsikan oleh indikator komitmen afektif, sementara kinerja pegawai lebih banyak direfleksikan oleh indikator kuantitas kerja. Artinya keterikatan emosional pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna atau tempat bekerja pegawai berusaha demi kepentingan dinas yang merefleksikan variabel komitmen organisasi memiliki kontribusi signifikan dalam menentukan peningkatan kuantitas kerja yang diukur dengan kemampuan pegawai menyelesaikan kuantitas pekerjaan sesuai dengan target yang direncanakan merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini didukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Aboramadan *et al.* (2020) dan Triana dkk (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diperkuat pula dengan hasil studi Robby (2018), Salih *et al.* (2019), Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Soomro & Shah (2019) dan Handry (2020) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Meskipun demikian masih ada perbedaan hasil penelitian Hendri (2019) dan Ardharh & Vinai (2018) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran komitmen organisasi dan dasar teori yang dirujuk. Selain itu perbedaan yang mendasar dari hasil temuan penelitian ini dengan penelitian terdahulu karena karakteristik obyek yang dikaji oleh para peneliti terdahulu sebagian besar pada organisasi publik yang bergerak pada sektor bisnis sedangkan penelitian ini pada sektor publik yang tingkat independensi dalam menjalankan tugas masih ada intervensi yang besar dari pimpinan maupun pihak lainnya. Selanjutnya karakteristik sampel yang berbeda, ruang dan waktu studi serta metode analisis yang digunakan.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian baik secara teoritis maupun fakta empirik membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu unsur pimpinan pada kuantitas pekerjaan yang diselesaikan pegawai sesuai dengan target yang direncanakan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang perlu dilakukan dari sudut pandang pegawai adalah meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi dengan strategi pimpinan secara terus-menerus meningkatkan keterikatan emosional pegawai pada organisasi tempat bekerja atau komitmen afektif, kesadaran akan kerugian yang timbul jika meninggalkan pekerjaan yang diembannya atau komitmen kontinuan dan perasaan akan kewajibannya untuk tetap bertahan ditempat kerjanya atau komitmen normatif.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan yang terdapat dalam diri pegawai sebagai akibat adanya pengaruh yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar, yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembannya. Indikator pengukuran variabel motivasi kerja pada penelitian ini merujuk pada Frederick Herzberg *Motivation Theory* yang dikutip dari Luthans (2011) dan Kreitner dan Kinicki (2014) meliputi kebutuhan dalam mencapai prestasi, kebutuhan dalam kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi. Pentingnya mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini didasarkan pada teori *the path goal* bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja oleh Luthans (2011). Pendapat yang sama oleh Kreitner dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja. Pendapat yang sama dengan hasil penelitian ini oleh Greenberg dan Baron (2008) bahwa dalam teori *expectancy* bahwa motivasi merupakan faktor yang menentukan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi penerapan teori motivasi yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang dikutip dari Luthans (2011). Selanjutnya merujuk pada model *teori the path goal* bahwa motivasi mempengaruhi kinerja oleh Luthans (2011). Model konseptual yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja konsisten dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2014). Selanjutnya hasil studi ini konsisten dengan Newstrom (2015:109) bahwa motivasi kerja adalah seperangkat hasil dari dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan pegawai memilih jalan pada tindakan dan mengikutsertakan dalam perilaku dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai didukung dengan hasil penelitian Sudirman (2018), Omar dkk (2020), Ouakouak, *et al.* (2020), Aden (2020), Srigati (2020) dan Ibnul Watoni (2021). Meskipun demikian hasil penelitian tidak konsisten atau berbeda dengan Debby dan Gandhi (2020) dan Sutan dan Sjahril (2020) menemukan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Bani Mirza dan Hendra (2021) menemukan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan mendasar dari hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu karena ruang dan waktu studi, karakteristik obyek yang dikaji oleh para peneliti terdahulu sebagian besar pada organisasi publik yang bergerak pada sektor bisnis sedangkan penelitian ini pada organisasi sektor publik non profit (Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna) yang tingkat independensi dalam menjalankan tugas masih ada intervensi dari pimpinan daerah dan pusat maupun pihak lainnya.

V. KETERBATASAN DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Peneliti menyadari dalam pelaksanaan penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan yang dialami, selain keterbatasan waktu dan biaya adalah:

1. Penelitian ini terbatas hanya pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muna, karena itu dapat membatasi kemampuan generalisasi hasil temuan penelitian ini khususnya pada organisasi publik di Kabupaten Muna dan wilayah lainnya. Selain itu pengukuran variabel penelitian dilakukan berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan oleh daya ingat responden dan penilaian terhadap dirinya.
2. Penelitian ini terbatas pada analisis data survei yang penyajian analisis pengaruh kausal dalam satu titik waktu (*cross sectional*), selain itu karena kesibukan responden peneliti mengalami kesulitan untuk menggali informasi yang lebih mendalam terhadap kajian penelitian ini. Selanjutnya data penelitian ini menggunakan persepsi pegawai melalui penilaian diri sendiri atau *self appraisal*.

VI. SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diperoleh fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik pelaksanaan fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat secara signifikan. Hasil ini diperkuat pula dengan pernyataan responden berdasarkan deskripsi variabel fungsi kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai mayoritas responden menyatakan sudah baik dalam pelaksanaannya.
2. Fungsi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan semakin baik penerapan fungsi kepemimpinan maka secara nyata atau signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Artinya fungsi kepemimpinan direfleksikan melalui fungsi intruksi, konsultasi, partisipasi dan fungsi yang berorientasi pada hasil memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai direfleksikan melalui kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, inisiatif kerja dan kerjasama.
3. Komitmen organisasi yang tinggi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi direfleksikan dengan komitmen

afektif, kontinuan dan komitmen normatif memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui peningkatan kuantitas kerja yaitu kemampuan pegawai untuk mencapai kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai target yang direncanakan.

4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka kinerja pegawai semakin meningkat. Dengan demikian adanya peningkatan motivasi kerja yang direfleksikan melalui kebutuhan prestasi, kebutuhan pengakuan, kebutuhan kerja mandiri, kebutuhan tanggungjawab dan kebutuhan untuk kemajuan mempunyai kontribusi yang bermakna atau signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K. and Hamad, M.H. (2020), Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Achua, Cristopher F. dan Robert N. Lussier, *Effective Leadership*. Virginia: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Aden Prawiro Sudarso (2020), Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pamulang Kota Tangerang Selatan, *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 3, No. 2, PP 178-189.
- Al Suwaidi, A. and Rahman, M. (2019), Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality, *Future Governments (Actions and Insights - Middle East North Africa*, Vol. 7), Emerald Publishing Limited, pp. 205-220.
- Armstrong Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th Edition Published: 3rd January 2020, London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2009). *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing Results*. London: Kogan Page.
- Ardharn Khunsoonthornkit and Vinai Panjakajornsak (2018), Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations, *Kasetsart Journal of Social Sciences* xxx pp. 1-6.
- Bani Mirza dan Hendra Lukito (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, (Studi pada Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Padang), *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* Volume 23, NO. 1, PP 16-21.
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. and Nasraoui, H. (2020), Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles, *Journal of Management Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2015). *Organizational Behavior Improving performance and commitment in the workplace 4 edition*. Mc Graw Hill. New York.
- Daft Richard L., (2015). *The Leadership Experience 6 edition*. USA: Cengage Learning.
- Debby Endayani Safitri, Gandhi Sutjahjo (2020) Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil, *Dimensi*, Vol. 9, No. 1 : 178-185
- Decenzo David A. dan Stephen P. Robbins (2013) *Human Resource Management (Tenth Edition)*, Publisher Wiley.
- Dessler, Gary. (2019) *Human Resource Management eBook*, 16th Edition Pearson Higher Ed USA
- Elliya Effendi (2019) Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polri Dan Asn Di Ditreskrim Polda Sumsel. *Jurnal Ecoment Global*. Volume 4 Nomor 2, PP . 26-38
- Gibson, James L. John M.Ivancevich, James H. Donnelly dan Robert Konopaske (2013). *Organization Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnellyjr, Robert Konopaske, (2015). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill/Irwin Companies Inc. New York.
- Gökhan Torlak, Cemil Kuzey, (2019) Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 Issue: 2, pp.276-295,
- Greenberg, Jerald (2010). *Managing Behavior in Organization*. USA: Pearson.
- Griffin, Ricky W and Moorhead, Gregory (2014). *Organizational Behavior-Managing People and Organizations*. 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040, USA: South-Western Cengage Learning.

- Hadian Nasab, A. and Afshari, L. (2019), Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 548-560.
- Handry Sudiarhta Athar (2020), Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, Vol. 5, No 2, PP. 29 – 40.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior*. Ohio: Thompson South-Western.
- Hendri, M.I. (2019), The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 7, pp. 1208-1234.
- House, R. J., and Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Ibnul Watoni (2021) Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Learning Organization Sebagai Variabel Intervening (Study Pada Perusahaan Jasa Konsultansi Konstruksi Anggota INKINDO Jawa Timur), *Proceeding of The ICECRS Vol 9 (2021): Social Science Research Articles*
- Indra Setiawan dan Muhamad Ekhsan (2021) Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan PT Nesinak, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 1*, pp. 256-262, DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.314>
- Irma Idayati dan Hardi Mulyono (2020), Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas, *Journal of Management and Bussines (JOMB) Volume 2, (1), PP 34-45*
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2014). *Organizational Behavior & Management*. Tenth Edition. Mc Graw Hill.
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. (2014). *Organizational Behavior*. 10 edition. New York:Mc Graw-Hill.
- Lita Norfiana, Titien Agustina, dan Alfiannor (2021) Pengaruh Pengawasan, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Putra Kebun Asri Banjarmasin, *Jurnal Riset Akuntansi Politika, e-ISSN: 2656-7652. Vol. 4 No.1, Juni 2021, pp.1-14*
- Lussier, Robert N., Ph.D. (2010). *Human relations in Organizations Applications and Skill Building*. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred, (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York : McGraw-Hill.
- Meyer, J.P dan Allen. N. J, A. (1991). Three Component Conceptualization of Organization Commitment, *Human Resource Management Review, Vo.1, 1991, pp.61-89*
- Newstrom, John W., (2015). *Organization Behavior human behavior at work Fourteenth Edition* New York: Companies Inc, McGraw-Hill/Irwin.
- Ouakouak, M.L., Zaitouni, M.G. and Arya, B. (2020), Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 257-279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Peraturan Bupati Muna No. 29 Tahun 2018, Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Muna, Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Muna
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Pengawasan Internal pada Lingkup Pemerintah, diakses 21 Juni 2021.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 26 April 2019 Presiden Republik Indonesia, <https://www.bkn.go.id>. Akses Pebruari 2021
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, and Wijayanti, R. (2020), The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 3, pp. 319-335. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0071>
- Rita Wahyuni (2018) Pengaruh Pengawasan Internal Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Politeknik Lp3i Jakarta), *Majalah Ilmiah BIJAK* ISSN 1411-0830, Vol. 15, No. 1, pp. 77 – 90
- Rivai, Veithzal and Sagala, Eva J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Organizational Behavior* 16th edition. England: Pearson.
- Robby Sandhi Dessyarti (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (pada Dealer Motor PT Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi), *EKOMAKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, Volume 7 Nomor 2, 112-124.
- Robert Bacal, (2004). *The Managers Guide to Performance Reviews*. New York: McGraww Hill.
- Soomro, B.A. and Shah, N. (2019), Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance, *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 8 No. 3, pp. 266-282.
- Srigati, Ismiyati (2020), Pengaruh Pengawasan, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Distanbun, *Business and Accounting Education Journal (BAEJ)* Vol. (1) pp. 106 -115,
- Sudirman (2018) dengan judul: Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP IT Budi Mulia Padang *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* Vol. 3 No. 2 Page 197-208.
- Sutan Napsan Nasution dan Sjahril Effendy Pasaribu (2020), Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage*: Vol 3, No. 1, PP, 75-91
- Toha Mifah, (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen, Devisi Buku Perguruan Tinggi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Triana Yuniati, Cahyadi Husadha, dan Fitriwati (2021) Pengaruh Efikasi Diri, Komitmen Profesional, Pengalaman Kerja, Dan Situasi Konflik Peran Terhadap Kinerja Auditor, *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen*, Vol. 17 No. 1 (2021), pp 13-21
- Wibowo (2013), *Budaya Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yukl, Gary A, (2013). *Leadership in Organizations 8 Edition*. New England: Pearson.
- Zeb, A., Abdullah, N.H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The Role of LMX in Explaining Relationships between Organizational Justice and Job Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144–160.