



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG**

**Kis Indriyaningrum<sup>1</sup>**

[kis.indriyaningrum@yahoo.com](mailto:kis.indriyaningrum@yahoo.com)

**Tristiana Rijanti<sup>2</sup>**

**Sarwindah<sup>3</sup>**

FEB Universitas Stikubank Semarang

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja, dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang sebanyak 219 pegawai. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 69 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Data penelitian ini merupakan data primer dengan cara pengisian kuesioner oleh responden. Pengolahan data dilakukan dengan program SPSS 19.0. Setelah data terkumpul dilakukan uji instrument yang terdiri dari uji Validitas dengan analisis factor dan uji reliabilitas dengan cronbach alpha. Selanjutnya dilakukan uji model, uji hipotesis dan uji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai variable memediasi tidak mampu menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Pertanahan kota Semarang.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Komitmen Organisasional, Kinerja

**Abstrak**

*This study aims to examine and analyze the influence of: transformational leadership on performance, motivation on performance, transformational leadership on organizational commitment, motivation toward organizational commitment, organizational commitment to performance, transformational leadership on performance with organizational commitment as the mediation and Motivation to performance with organizational commitment as a mediation variable at the Land Office of Semarang City. The population of this research is all employees of Land Office of Semarang City as much as 219 employees. Sample in this research counted 69 people. Sampling technique using purposive sampling. The results showed that transformational leadership had positive and significant effect on organizational commitment of employees, motivation had positive and significant effect on organizational commitment of employees. Transformational leadership has a positive and significant impact on employee performance, motivation has positive and significant effect on employee performance, organizational commitment has positive and significant impact to employee performance. Organizational commitment does not mediate the influence of transformational leadership on performance, not does organizational commitment mediate the effect of motivation on performance*

*Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance*



## **I. PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan jaman tentu mengakibatkan tuntutan pemenuhan berbagai kebutuhan masyarakat menjadi semakin meningkat, terutama kepada institusi birokrasi seperti pada Instansi / Lembaga Pemerintahan (Gusnadi, 2012). Masyarakat memberikan kepercayaan kepada penyelenggara pemerintah dengan harus diimbangi kinerja yang baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat (Ramandei, 2009).

Keberhasilan setiap organisasi akan ditentukan oleh kinerja karyawannya (Nawawi Hadari, 2006). Gomes (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah informasi tentang evaluasi tingkat keberhasilan kerja setiap karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gibson (1996) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja setiap karyawannya, sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja setiap karyawan akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Untuk mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan tentu diperlukan pemahaman tentang variabel- variabel yang mempengaruhinya. Beberapa factor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Flippo, 1998) adalah motivasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, iklim kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, kemampuan pegawai. Menurut Gibson 1996 bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa factor seperti motivasi,

komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, effort, ability dan direction.

Kepemimpinan transformasional (Bass, 1985) menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mendorong pengikutnya dengan visinya, meningkatkan keahlian dan kemampuan pengikut, memperhatikan kepentingan mereka dengan cara membina, melatih sesuai dengan yang dibutuhkan.

Kepemimpinan transformasional juga telah dikaitkan dengan hasil seperti inovasi, peningkatan kualitas dan kinerja. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gibson: 1997). Penelitian oleh Sari, Rahmila, dkk (2012) menunjukkan bahwa bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Selain kepemimpinan maka motivasi merupakan elemen yang tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Sujak (1990) dalam Brahmasari mengemukakan bahwa pemahaman motivasi baik yang ada dalam diri pegawai (secara instrinsik) maupun yang berasal dari lingkungan (ekstrinsik) akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Hasil Penelitian Kurniawan, Dedi, dkk (2012) menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pemberian motivasi diharapkan akan mendorong pegawai bekerja lebih baik karena pegawai merasa



terperhatikan. Pemberian motivasi juga merupakan upaya untuk mewujudkan/terciptanya komitmen kerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh Nickels (2009) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara motivasi dengan komitmen pegawai yaitu bahwa pegawai yang tidak senang kemungkinan besar akan meninggalkan perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa apabila pegawai mempunyai motivasi yang tinggi maka pegawai akan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Komitmen organisasional menurut Gibson, dkk (1996) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Kosasih (2014) menyatakan bahwa Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai mediasi pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja
2. Motivasi terhadap kinerja
3. Kepemimpinan transformasional

- terhadap komitmen organisasional
4. Motivasi terhadap komitmen organisasional
5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dan
7. Pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kepemimpinan Transformasional.**

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bass (1985) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan menghasilkan pengikut yang berkinerja melampaui tingkat yang diharapkan sebagai konsekuensi dari pengaruh pemimpin. Swandari (2003) menyatakan bahwa dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut Bass dan Avolio (1995) kepemimpinan transformasional mengandung empat komponen: (1) *Idealized influence*/Pengaruh Ideal,



pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. (2) *Inspirational motivation*/Motivasi Inspirasional, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. (3) *Intellectual stimulation*/Stimulasi Intelektual, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya. (4) *Individualized consideration*/Perhatian secara Individual, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

## 2. Motivasi

Setiap organisasi tentu memberi motivasi kepada pegawainya agar pegawai terdorong untuk melakukan pekerjaannya sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjalankan intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan.

Teori yang akan digunakan dalam

penelitian ini adalah teori hierarki yang diungkapkan Abraham Maslow. Menurut Robbins dalam Umam (2009) hipotesisnya mengatakan bahwa didalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu :

### a. *Biological needs*,

kebutuhan biologis, seperti kebutuhan makan, minum dan sebagainya. Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

### b. *Safety needs*,

kebutuhan rasa aman. Pada tingkat ini, seseorang yang telah mendapat penghasilan cukup, berkeinginan untuk mendapatkan rasa aman pada masa pensiun, ada asuransi kalau sakit dan sebagainya. Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi



kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan oleh instansi untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

1. Selalu memberikan informasi agar para pegawai dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada.
2. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran dan sebagainya.
3. Memberikan perlindungan asuransi jiwa bagi pegawai.
4. Memberikan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik maka adanya jaminan kepastian pembinaan karier dengan baik.

**c. *Belonging needs,***

kebutuhan untuk diterima dan dihormati oleh orang lain. Pada tingkat ini, seseorang mulai berkeinginan untuk mendapatkan simbol status mereka, seperti kamar kerja tersendiri, dan mungkin pula mobil dinas dan supir khusus. Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial needs, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Kebutuhan sosial itu

meliputi:

1. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai dan diterima oleh orang lain.
2. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain.
3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan, dan
4. Kebutuhan untuk berprestasi.

**d. *Esteem Need,***

kebutuhan untuk mempunyai citra baik. Seseorang mungkin tidak cukup diakui dan dihargai, tetapi ia masih tidak puas karena hatinya sendiri tidak merasa damai dan tenteram. Mungkin, ia mendapat pengakuan dan penghormatan tersebut bukan melalui jalan yang baik, jalan yang jujur, atau yang pantas dihormati oleh orang lain. Setiap orang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam instansi, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan.

**e. *Self Actualization Needs,***

kebutuhan untuk menunjukkan prestasi yang terbaik. Tingkat ini merupakan tingkat dorongan yang paling tinggi pada seseorang karena ia ingin menunjukkan tingkat potensinya yang maksimal, tanpa terlalu banyak imbalan dari organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui



berbagai cara, seperti ikut diskusi, seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

### **3. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional menunjukkan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasinya (Gibson, 2000). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan kenggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Porter et al. (1973) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasional dicirikan oleh pegawai yang (1) penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar

komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. (2) Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. (3) Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Sama halnya yang dinyatakan oleh Allen dan Meyer (Luthans, 2006) bahwa pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sehingga dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan maupun dirasakan oleh pegawai sehingga mereka tetap bertahan menjadi anggota dan pegawai berusaha untuk mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi dimana mereka bekerja.

### **4. Kinerja**

Menurut Wilson Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang, berdasarkan



persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Wilson Bangun (20012) meliputi (1) Jumlah pekerjaan (2) Kualitas pekerjaan (3) Ketepatan waktu (4) kehadiran.

Setiap pekerjaan tentu memiliki persyaratan tertentu/standar pekerjaan agar dapat dilakukan dalam mencapai tujuan. Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material, (Nawawi: 2005). Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh

perusahaan. Seorang pegawai dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaan akan dibandingkan dengan standar pekerjaan yang ditentukan. Menurut Robbins (2002) setiap pegawai perlu dilakukan penilaian pekerjaan yang bersifat komprehensif yang meliputi (1) kualitas hasil pekerjaan (2) pengetahuan tentang pekerjaan dan kreativitas pegawai dalam bekerja (3) jumlah hasil yang dihasilkan dalam waktu tertentu dan (4) ketergantungan untuk menghasikan produk yang ditetapkan perusahaan berdasarkan standar kualitas maupun efisiensi karyawan dalam bekerja.

### Review Penelitian Sebelumnya

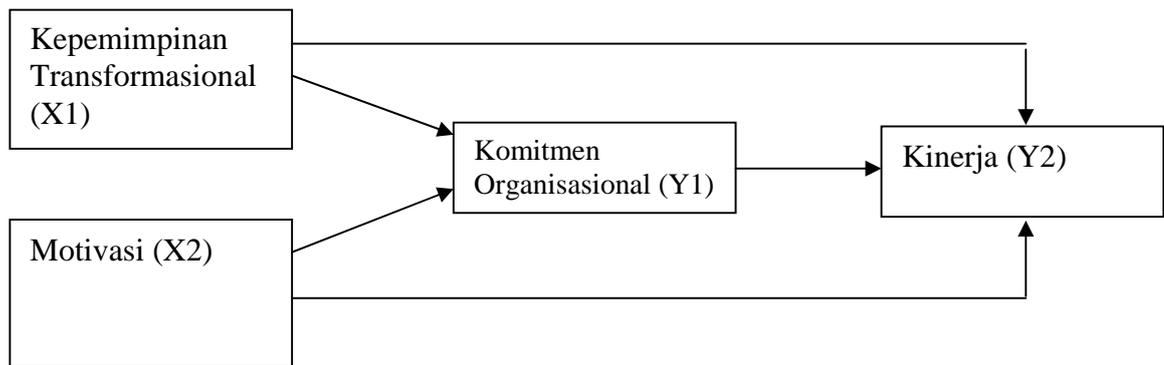
**Tabel 1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Sari, Rahmila, (2012)	Pengaruh <b>Kepemimpinan</b> , Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
Kiswanto, M (2010)	Pengaruh <b>Kepemimpinan</b> dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Post Samarinda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Beno, Jose (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi, <b>Motivasi</b> dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Dosen	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen
Kurniawan, Dedi, dkk (2012)	Pengaruh Budaya Kerja dan <b>Motivasi</b> Kerja terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Suwardi (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan <b>Komitmen Organisasional</b> terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi dan Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai



Kosasih, Yonathan Steve, (2014)	Pengaruh Budaya dan <b>Komitmen Organisasional</b> terhadap Kinerja Karyawan.	Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan
---------------------------------	---	--

### Model Penelitian



### III. METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (1998) Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang yang sejumlah 219 orang.

Sampel Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* artinya setiap subjek yang diambil dari populasi dipilih dengan sengaja berdasarkan tujuan dan pertimbangan tertentu. Tujuan dan pertimbangan pengambilan subjek/sampel penelitian ini adalah sampel tersebut telah bekerja selama lebih dari 3 (tiga) tahun di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Jumlah penetapan sampel ditentukan dengan rumus menurut Slovin, yang dikutip (Umar: 2001) sehingga besar sampel sebanyak 69 responden

#### Uji Instrumen

##### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner dengan menggunakan Analisis Faktor. Guna mengetahui kecukupan sampel dengan melihat nilai KMO (uji kecukupan sampel). Penelitian bisa dianalisis lebih lanjut apabila nilai KMO > 0,5. Sedangkan untuk validitas masing-masing item dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading faktor atau komponen matrik > 0,4. (Ghozali: 2011)

##### Uji Realibilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2011).



### Uji Model

Menggunakan Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>) dan Uji F, Koefisien determinasi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang di butuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, Adapun uji Fit pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan dengan *Quick look*, bila nilai F lebih besar dari 4 maka model dinyatakan Fit

### Uji Mediating

Mediasi merupakan variable antara yang berfungsi memdiiasi hubungan antar variable independen dengan variable dependen yaitu dengan menggunakan metode analisis jalur (path analysis)

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 41 orang atau (59,42%) dan sisanya sebanyak 28 orang atau (40,58%) perempuan. Berdasarkan masa kerja yang mempunyai masa kerja antara 20-27 tahun yaitu

sebanyak 27 orang atau (39,13%), sedangkan yang masa kerjanya 28-33 tahun sebanyak 17 orang atau (24,64%), responden dengan masa kerja antara 3-11 tahun sebanyak 15 orang atau (21,74%) dan responden yang masa kerjanya 12-19 tahun sebanyak 10 orang atau (14,49%). Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan yang tamatan SLTA/Sederajat sebanyak 21 (30,43%); tamatan D I sebanyak 3 orang (4,35%), tamatan D III sebanyak 9 orang (13,04%), tamatan D IV sebanyak 12 orang (17,39%), tamatan Sarjana (S1) sebanyak 18 orang (26,09%) dan tamatan S2 sebanyak 6 orang (8,70%).

### Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap variable yang diteliti semuanya memiliki mean 4 keatas yang berarti bahwa responden menyatakan setuju terhadap item pertanyaan

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil analisis factor, semua variable mempunyai kecukupan sampel dengan nilai KMO di atas 0,5. Sedangkan dari hasil nilai Loading Factor dari setiap item variable yang diteliti semua bernilai lebih dari 0,4 sehingga dapat disimpulkan indikator yang membentuk masing-masing variabel penelitian adalah valid.

### Uji Realibilitas

Suatu *contract* atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai



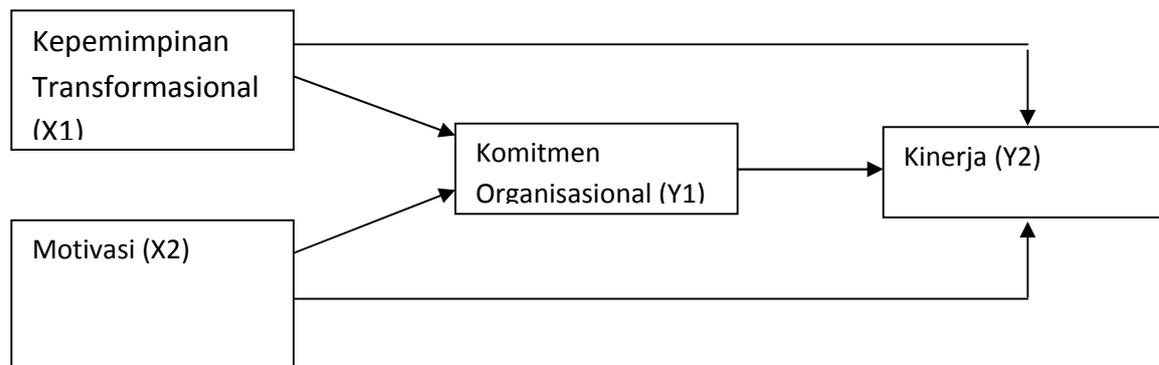
*Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali 2011).  
Semua variable dalam penelitian reliable

karena semua variable mempunyai hasil nilai *Cronbach Alpha* > 0,70

**Analisis Regresi**

**Tabel 2**  
**Koefisien Regresi Model I dan II**

Model	Adjusted R Squere	Uji F		Uji t		Adjusted R Squere
		F Hit	sig		sig	
I	Kepemimpinan Transformasional	33,844	0,000	0,586	0,000	0,491
	Motivasi			0,186	0,086	
II	Kepemimpinan	27,687	0,000	0,296	0,019	0,541
	Motivasi			0,281	0,009	
	Komitmen Orgnisasional			0,296	0,014	



**Uji Model**

Pada model 1 diperoleh nilai Adjusted Square sebesar 0,491 (49,1%) yang berarti perubahan komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variable kepemimpinan transformasional dan motivasi . Sisanya (50,9%) dijelaskan oleh variable diluar model.

Pada model 2 diperoleh nilai Adjusted Square sebesar 0,541 (54,1%) yang berarti perubahan kinerja dapat

dijelaskan oleh variable kepemimpinan transformasional, motivasi dan komitmen organisasional. Sisanya (49,1%) dijelaskan oleh variable diluar model.

Model 1 dan model 2 merupakan model yang Fit karena ke dua model memiliki nilai F hitung diatas 4. Dari Tabel 2 dapat dimasukkan dalam formulasi persamaan regresi model I

$$Y1 = 0,586 X1 + 0,186 X2$$



Dari Tabel 2 dapat dimasukkan dalam formulasi persamaan regresi model II

$$Y_2 = 0,296X_1 + 0,281 X_2 + 0,296 Y_1$$

### Uji Hipotesis

#### **H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.**

Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai 0,586 dengan signifikansi 0,000 kurang dari 0,05. Artinya bahwa hipotesis I diterima.

#### **H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.**

Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai 0,186 dengan signifikansi 0,086 lebih dari 0,05. Artinya bahwa Hipotesis 2 tidak diterima.

#### **H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan nilai 0,296 dengan signifikansi 0,019 kurang dari 0,05. Artinya bahwa Hipotesis 3

diterima.

#### **H4: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan nilai 0,281 dengan signifikansi 0,009 kurang dari 0,05. Artinya bahwa Hipotesis 4 diterima.

#### **H5: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan nilai 0,296 dengan signifikansi 0,014 kurang dari 0,05. Artinya bahwa Hipotesis 5 diterima.

### PEMBAHASAN

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

Hasil pengujian hipotesis 1 dihasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang dibuktikan oleh nilai koefisien regresi dengan beta standardized sebesar 0,586. Hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan lebih baik maka komitmen organisasional juga akan lebih baik.



Pengaruh positif dan signifikan terbukti dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Laksono,2009.) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini memberi implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan komitmen organisasional maka perlu meningkatkan peran kepemimpinan transformasional yang lebih baik.

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

Hasil pengujian hipotesis 2 dihasilkan bahwa Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, yang dibuktikan oleh nilai koefisien regresi dengan beta standardised sebesar 0,186 dan tingkat signifikansi 0,086. Temuan ini memberi implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan komitmen organisasional maka perlu member motivasi yang lebih baik.

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

Hasil pengujian hipotesis 3 dihasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang dibuktikan oleh nilai koefisien regresi dengan beta standardised sebesar 0,296

dan tingkat signifikansi 0,019. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Laksono,2009; Tristiana, 2015; Sari, Rahmila,2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini memberi implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan kinerja pegawai lebih baik maka perlu peningkatan peran kepemimpinan transformasional yang lebih baik.

### **4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian hipotesis 4 dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang dibuktikan oleh nilai koefisien regresi dengan beta standardised sebesar 0,281 dan tingkat signifikansi 0,009. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Laksono,2009; Kurniawan, 2012; Suwardi,2011) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini memberi implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan kinerja pegawai lebih baik maka perlu peningkatan motivasi yang lebih baik.

### **5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesis 5 dihasilkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang



dibuktikan oleh nilai koefisien regresi dengan beta standardized sebesar 0,296 dan tingkat signifikansi 0,014. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Kosasih, 2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini memberi implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan kinerja pegawai lebih baik maka perlu peningkatan komitmen organisasional yang lebih baik.

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

Hasil pengujian mediasi dihasilkan bahwa komitmen organisasional bukan merupakan variable yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal tersebut terbukti dari besarnya pengaruh langsung > dari pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung X1 terhadap Y2 sebesar 0,296 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,173 yang merupakan pengaruh X1 terhadap Y1 dengan Y1 terhadap Y2 (0,586 x 0,296). Temuan ini memberikan implikasi bahwa kinerja organisasi akan lebih baik jika dilakukan penciptaan kepemimpinan transformasional yang lebih baik agar bisa meningkatkan kinerja pegawai.

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

Hasil pengujian mediasi dihasilkan bahwa komitmen organisasional bukan merupakan variable yang memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal tersebut terbukti dari besarnya pengaruh langsung > dari pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung X2 terhadap Y2 sebesar 0,281 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,055 yang merupakan pengaruh X2 terhadap Y1 dengan Y1 terhadap Y2 (0,186 x 0,296). Temuan ini memberikan implikasi bahwa kinerja organisasi akan lebih baik jika dilakukan peningkatan motivasi.

#### **KESIMPULAN**

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin sesuai penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasional
2. Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin sesuai penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin



baik motivasi yang dipersepsi pegawai dapat meningkatkan kinerja

5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik komitmen pegawai terhadap organisasi yang dipersepsi pegawai dapat meningkatkan kinerja
6. Komitmen organisasional bukan merupakan variable mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
7. Komitmen organisasional bukan merupakan variable mediasi antara motivasi dengan kinerja

#### **SARAN**

1. Upaya peningkatan kinerja ternyata lebih ditentukan oleh kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu manajemen pada kantor Pertanahan kota Semarang sebaiknya lebih meningkatkan peran kepemimpinan dengan memberikan penjelasan tentang tujuan yang akan dicapai serta mempercayai akan kemampuan pegawainya.
2. Motivasi kerja perlu ditingkatkan dengan memberi penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi sehingga pegawai memiliki dorongan kerja yang kuat untuk bekerja yang lebih baik.
3. Perlu meningkatkan komitmen organisasional pegawai dengan cara sering berinteraksi dengan pegawai sehingga tercipta saling

mendorong/support sehingga pegawai menunjukkan perilaku yang positif, merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

#### **REKOMENDASI**

1. Penelitian menambah variable lain agar dapat diketahui variable apa yang dapat berkontribusi besar pada kinerja
2. Perlu lebih diperbanyak indicator sebagai alat ukur variabel

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu pnegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung
- As'ad, Moh, 2001. *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Companies
- Dhermawan dkk, 2012, Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 6.
- Dongoran, Johnson. 2001. *Komitmen Organisasi: Dua sisi Sebuah Koin*. Dian Ekonomi, Vol. VII. 1, 35-56
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis*



- Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, J.L, J.M. Ivancevich, Donnely, Jr., & Konopaske. 2012. *Organizational behavior, structure, processes*. 14<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Company.
- Guntur P, Wahono, 2012, Pengaruh Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat, *Management Analysis Journal 1* (1)
- Handoko, Hani, 2007. *Manajemen*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara
- Jogiyanto, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi 2004-2005, BPFE, Yogyakarta
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2008. *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw-Hill
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavioral -Ed*. 5. Boston: McGraw-Hill
- Luksono dan Yunianto Askar.2009 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi dengan Komitmen Organisasional sebagai mediasi. Studi pada Perangkat Desa se Kecamatan Batang Kabupaten Batang. *Jurnal TEMA Telaah Manajemen*. Vol 6 Edisi 1 Maret 2009 hal 1-18
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Ristiana, Merry, 2013. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Volume 9 Nomor 1 hal 56-70
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadili, Samsudin. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta. Penerbit Andi
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyani Diana dan Mahmud Mohamad.



2012. Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan BUMN di Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 1 Nomor 2. Universitas Brawijaya, Malang
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)". *Analisis Manajemen*. Vol. 5. No.1. Juli 2011. Hal. 75 – 86. Universitas Muria Kudus. Kudus
- Ticoalu, Linda Kartini. 2013. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan". *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 782-790
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Rajawali Pers
- Afditya, Jajang. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Universitas Mulawarman.
- Jaclyen Tielung. 2013. Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah VII Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Kurniawan, Dedi, dkk. 2012. Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.
- Beno, Jose. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen. Alumni Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang.
- M. Kiswanto. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis*. Staf Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Samarinda.
- Sari, Rahmila, dkk. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar.
- Purnomo, Joko. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. *Jurnal Daya Saing*.