

---

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI BKD KLATEN

Arif Yunanto<sup>1</sup>

Mahasiswa Magister Manajemen  
STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta

Mulyanto<sup>2</sup>

e-mail: [mulyato@stie-aub.ac.id](mailto:mulyato@stie-aub.ac.id)  
Dosen prodi magister manajemen  
STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta

Abstract

This study aims is to analyze the effect of (1) leadership style on work motivation, (2) organizational culture on employees motivation; (3) organization with a commitment to influence employees motivation, (4) leadership style on employees performance; (5) organizational culture on employees performance; (6) organizational commitment on employees performance; (7) work motivation on employee performance. The data used in this study were taken with the primary population questionnaires given to employees as many as 48 people. Analysis tools used in the test instrument validity and reliability testing, analysis regression the intervening variable (Path Analysis), t test, F test, test R2, correlation analysis, analysis of the effect. The test results showed all instruments were valid and reliable. The results showed : 1) Leadership style had a not significant positive effect on work motivation, 2) Organizational Culture had significant positive effect on work motivation, 3) Organizational Commitment had positive and significant impact on work motivation, 4) Leadership Styles had positive and significant effect on employees performance, 5) Organizational Culture had significant negative effect on employees performance, 6) Organizational commitment had significant positive effect on employee performance, 7) Work Motivation had positive and significant effect on Employee Performance in the Regional Employment Board of Klaten. R-square value was 66.2% and a total, meaningful employee performance variation in Klaten Regional Employment Board, explained Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment to Work Motivation as intervening variable of 66.2% remaining 33.8% was explained as other variables outside the model instance variables of job satisfaction and employee discipline.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee performance.

A. Latar Belakang Masalah

Di awal abad ini banyak perubahan terjadi begitu cepat, baik dalam dunia usaha maupun tata pemerintahan. Organisasi maupun perusahaan berusaha mengarahkan dan mendayagunakan segala potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuannya. Sumberdaya manusia merupakan potensi utama yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Mengarahkan dan menda-yagunakan sumberdaya manusia adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja yang tinggi dari sumberdaya manusia tidak saja menjadi salah satu tujuan perusa-haan atau organisasi tetapi telah menjadi salah satu tujuan pemerintah. Era reformasi dan dampak globalisasi mendorong perce-patan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur peme-rintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika

dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintah-an dan pembangunan.

Berbagai cara meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi diantaranya dengan memotivasi kerja pegawai melalui kepemimpinan, budaya organisasi dan membentuk suatu komitmen organisasi yang sesuai dengan harapan pegawai. Disamping itu kemampuan pemimpin dalam mengge-rakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan

dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Usaha lain untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah melalui budaya organisasi yang merupakan suatu sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Menurut Soedjono (2005) dalam Hasanuddin (2011:1) budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama apabila dapat mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi permasalahan dengan cepat dan tepat. Permasalahan dalam lingkup organisasi yang berkaitan dengan komitmen pada organisasi adalah ketidakhadiran (*absenteeism*) oleh karena itu mempertahankan dan menekan ketidakhadiran sangat diperlukan bagi orga-nisasi. Sebuah keuntungan bagi organisasi apabila komitmen organisasi dari masing-masing individu di dalam sebuah organisasinya, karena apabila komitmen organisasi dari masing-masing pegawainya baik akan mengurangi biaya dalam pemeliharaan SDM. Pegawai dengan komitmen yang tinggi, pekerjaan dipandang menjadi kewajiban atau beban tetapi lebih kepada aktivitas untuk pengembangan diri dan berkarya. Komitmen seringkali menjadi isu yang sangat penting bagi pegawai atau seseorang pada organisasi dalam dunia kerja, bahkan ada beberapa organisasi mensyaratkan unsur komitmen apabila memegang posisi atau jabatan tertentu dalam kualifikasi lowongan pekerjaan, akan tetapi masih banyak pegawai belum paham tentang arti komitmen yang sesungguhnya. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga fungsi organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Menurut Lincoln (1994) didalam Sopiah, (2008:155), komitmen organisasional mencakup kebanggaan, kesetiaan, dan kemauan anggota pada organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal (1995) dalam Sopiah, (2008:155) komitmen organi-sasional didefinisikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Motivasi akan efektif apabila terdapat keyakinan dalam diri bawahan yang digerakkan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi maka tujuan pribadi juga akan ikut pula tercapai. Motivasi adalah proses keter-kaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan

tertentu. Keadaan internal adalah merupakan kebutuhan seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik, artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan motivasi pada diri seseorang, (Hasibuan, 2006:113), dimana motivasi kerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi perlu dianalisis lebih mendalam, sehingga akan diperoleh gambaran tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya dan pada akhirnya akan berdampak baik pada kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi. Sebagai contoh, pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klaten untuk meningkatkan pencapaian kinerja organisasi mungkin akan dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja, sehingga apabila factor-faktor tersebut tidak dikelola secara baik akan mengakibatkan adanya kecende-rungan penurunan kinerja para pegawai. Fenomena yang menarik adalah :

- a. Adanya pemberlakuan system absen pegawai dengan alat Finger Print di BKD Kabupaten Klaten, hal ini merupakan satu-satunya instansi yang menggunakan system ini di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten sehingga sangat efektif untuk meningkatkan kedisiplinan para pegawai. Hal tersebut tidak lepas dari kebijakan yang telah diterapkan oleh kepala BKD Kabupaten Klaten di instansi yang dipimpinnya.
- b. Para pegawai di BKD Kabupaten Klaten mempunyai komitmen bersama yang kuat untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pemantauan peneliti di lapangan bahwa masing-masing bidang di instansi ini telah melak-sanakan dan menyelesaikan tupoksi secara tepat sasaran dan tepat waktu.

## B. Perumusan dan Batasan Masalah

### 1. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten ?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

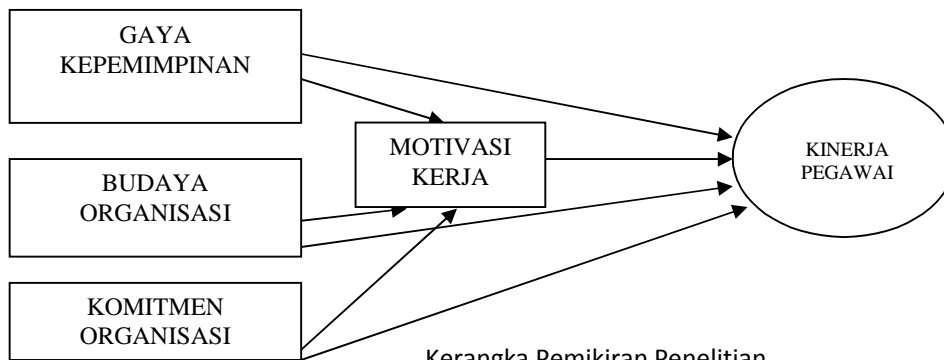
- pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten?
- c. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten?
  - d. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten ?
  - e. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten?
  - f. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten?
  - g. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten?

## 2. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas batas-batasnya, maka penulis membatasi masalah penelitian ini sebagai berikut :

- a. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier dengan penggunaan variabel intervening, maka analisis data penelitian ini menggunakan analisis regresi intervening / regresi jalur.
- b. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah variabel independen yaitu : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Pegawai serta Motivasi Kerja sebagai variabel intervening;
- c. Penelitian dilakukan dengan lokasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.

## C. Kerangka Pemikiran.



Kerangka Pemikiran Penelitian.

Sumber : Robbins (2003), Wirasti (2008), Widyastuti (2009)

## D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2002 : 51). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.

5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
6. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.

## E. Metode Penelitian dan Hasil Analisis.

1. Lokasi dan Obyek Penelitian.  
Lokasi penelitian yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klaten.
2. Populasi dan Sampel.  
Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian atau individu untuk siapa kenyataan-kenyataan yang di-peroleh

hendak digeneralisasi (Sugiyono, 2002:25) Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten sejumlah 48 orang

3. Uji Instrumen

a. Uji validitas.

Uji Validitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes (alat ukur) melakukan fungsi ukurnya. Cara menguji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor konstruksi dengan skor totalnya. Adapun teknik korelasi yang di-terapkan dalam penelitian ini adalah product moment corrrrealtion (Sugiyono, 2000:182).

b. Uji Reliabilitas.

1) Tabel koefisien Regresi.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.018	4.419		1.814	.077
	Gaya Kepemimpinan	.385	.167	.342	2.308	.026
	Budaya Organisasi	-.150	.151	-.174	-.995	.325
	Komitmen Organisasi	.307	.182	.278	1.688	.099
	Motivasi Kerja	.525	.204	.369	2.577	.013

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

2) Tabel Koefisien Korelasi

**Correlations**

		Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.647**	.436**	.336*	.475**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.020	.001
	N	48	48	48	48	48
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.647**	1	.644**	.475**	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.005
	N	48	48	48	48	48
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.436**	.644**	1	.607**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.336*	.475**	.607**	1	.570**
	Sig. (2-tailed)	.020	.001	.000		.000
	N	48	48	48	48	48
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.475**	.402**	.539**	.570**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan seperti pada tabel koefisien Regresi dan Koefisien Korelasi maka dapat dijelaskan hal-hal berikut :

1) Hasil pengujian I

a)  $\beta_1 = 0,342$  artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Setelah ditentukan validitas dilan-jutkan uji reliabilitas, uji ini hanya dapat dilakukan pada pertanyaan yang telah dianggap valid. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan dua kali dan atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur sama. Untuk mengukurnya digunakan rumus crionbach alpha dari masing-masing instrumen dalam satu variabel.

Dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,60 (Ghozali, 2005 : 42).

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji t.

Pegawai, yang berarti apabila gaya kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin baik, dengan asumsi budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja konstan.

b)  $\beta_2 = -0,174$  yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh positif dan

tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti apa-bila Budaya Organisasi semakin baik maka Kinerja Pegawai akan semakin baik, dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja konstan.

- c)  $\beta_3 = 0,278$  artinya Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti apa-bila Komitmen Organisasi semakin baik maka Kinerja Pegawai akan semakin baik, dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja konstan.
- d)  $\beta_4 = 0,369$  artinya Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti apabila Motivasi Kerja semakin baik maka Kinerja Pegawai akan semakin baik, dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi konstan.

## 2) Hasil pengujian II.

- a) Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi kerja adalah 0,336\* dan sig = 0,020, dapat diartikan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi kerja cukup kuat dan signifikan.
- b) Budaya organisasi dengan Motivasi kerja adalah 0,475\*\* dan sig = 0,001, dapat diartikan bahwa hubungan

antara budaya organisasi dengan Motivasi kerja kuat dan signifikan.

- c) Komitmen organisasi dengan Motivasi kerja adalah 0,607\*\* dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara Komitmen organisasi dengan Motivasi kerja cukup kuat dan signifikan.
- d) Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah 0,475\*\* dan sig = 0,001, dapat diartikan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai sangat kuat dan signifikan.
- e) Budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah 0,402\*\* dan sig = 0,005, dapat diartikan hubungan antara Budaya organisasi dengan kinerja pegawai kuat dan signifikan.
- f) Komitmen organisasi dengan kinerja pegawai adalah 0,539\*\* dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara Komitmen organisasi dengan kinerja pegawai kuat dan signifikan.
- g) Motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah 0,570\*\* dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara Motivasi kerja dengan kinerja pegawai kuat dan signifikan.

## b. Uji F

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel  
Hasil Uji F

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	217.902	4	54.475	8.903	.000 <sup>a</sup>
	Residual	263.098	43	6.119		
	Total	481.000	47			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai F sebesar 8,903 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen

Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klaten.

## c. Koefisien Determinansi (R)

Tabel  
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 <sup>a</sup>	.453	.402	2.474

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji R<sup>2</sup> didapatkan hasil sebesar 0,453 atau 45,3%

e<sub>2</sub> persamaan 2 :

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,453}$$

$$= \sqrt{0,547}$$

$$= 0,739$$

Maka nilai koefisien determinasi ( R<sup>2</sup> )

Total =

$$R^2 = 1 - (e_1^2 \times e_2^2)$$

$$R^2 = 1 - ((0,787)^2 \times (0,739)^2)$$

$$= 1 - (0,619 \times 0,546)$$

$$= 1 - 0,338$$

$$= 0,662 \text{ atau } 66,2\%$$

Nilai R square total sebesar 0,662 artinya kinerja pegawai dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening sebesar 66,2% dan sisanya sebesar 33,8% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian ini, sebagai contoh variabel kepuasan kerja dan disiplin pegawai.

## F. Implikasi Manajerial

Berdasarkan tujuan analisis pada penelitian ini bahwa dalam analisis jalur, akan dipilih arah jalur pengaruh antara variabel-variabel penelitian sehingga diperoleh keputusan jalur mana yang akan dipilih berkaitan dengan upaya manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten yaitu pengaruh langsung (direct effect) atau pengaruh tidak langsung (indirect effect), dengan hasil sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten lebih besar dari pengaruh tidak langsung dan mempunyai korelasi cukup kuat dan signifikan sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif melalui jalur langsung. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa apabila Gaya Kepemimpinan dijalankan dengan baik dan ditingkatkan maka kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten akan meningkat. Gaya Kepemimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten ini mempunyai arti penting bagi pegawai :

- a) Apabila pemimpin selalu memberikan arahan kepada para pegawainya tentang aktivitas yang akan dikerjakan sesuai dengan kebutuhan maka pekerjaan akan cepat selesai dan hasilnya akan akurat;
- b) Pemimpin memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi dan konsistensi kepada para pegawai sehingga akan membuat pegawai merasa kerasan bekerja dikantor, hal tersebut akan berpengaruh pada hasil pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Apabila hubungan antara pemimpin dan pegawai terjalin baik

maka pekerjaan dapat dikerjakan bersama, saling membantu dan saling memberi masukan sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

- c) Pemimpin memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata kepada para pegawai. Apabila pemimpin bisa mem-berikan contoh yang baik di dalam organisasi maka para pegawai akan termotivasi untuk bertindak dan bekerja secara baik.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klaten lebih kecil di-bandingkan pengaruh tidak langsung, sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui jalur tidak langsung yakni dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Apabila motivasi kerja bagi para pegawai dapat dimaksimalkan tentu akan meningkatkan hasil kerja dan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi ber-pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa apabila Komitmen Organisasi di-tingkatkan maka kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten akan meningkat.

Komitmen organisasi yang kuat dapat dibentuk melalui sebuah keper-cayaan dan penerimaan para pegawai terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi. Tingginya kepercayaan dan penerimaan tersebut akan mem-berikan dorongan kepada para pegawai untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh kepada keinginan untuk memelihara keang-gotaan dalam organisasi tersebut sehingga akan terbentuk sebuah organisasi yang solid.

4. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten. Motivasi kerja yang tinggi pada para pegawai sangat menentukan kepada hasil

kerja dan terlaksananya apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Motivasi pegawai dapat ditingkatkan melalui penghargaan terhadap hasil pekerjaan yang baik sehingga pegawai tersebut berusaha untuk bekerja lebih baik, tambahan penghasilan yang tinggi, kondisi kerja yang menyenangkan dapat men-dorong pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga hasil pekerjaannya se-makin baik.

Maka untuk mendukung motivasi kerja dalam upaya untuk mening-katkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kabupaten Klaten dilakukan dengan cara memberikan penghargaan bagi pegawai yang mem-punyai prestasi dengan dipromosikan kejenjang lebih tinggi, memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memberikan per-hatian terhadap penghasilan yang diterima pegawai yaitu memberikan insentif apabila ada pekerjaan tambahan / di luar jam kerja dan men-ciptakan kondisi kerja yang mendukung bagi pegawai untuk melakukan aktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaan dengan mem-berikan fasilitas yang memadai.

## G. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pe-ngujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
6. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.

7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
8. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
9. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R Square total sebesar 0,662 artinya variabel kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening sebesar 66,2% dan sisanya sebesar 33,8% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian. Penelitian ini antara lain Keuasan Kerja dan Disiplin Pegawai.
10. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa :
  - a) Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif melalui jalur langsung.
  - b) Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai lebih kecil dari pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif melalui jalur tidak langsung.
  - c) Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif melalui jalur langsung.
  - d) Pengaruh total Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar pengaruhnya dari pada pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh total Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif melalui peningkatan Komitmen Organisasi.

## H. DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit: Undip Semarang.
- Hasibuan M.P., 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasanuddin. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Organisasi (Studi Kasus Bappeda Kabupaten Aceh Besar). Tesis (tidak diterbitkan). Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala.
- Robbins. 2003. Alih Bahasa Yusuf Udaya, Teori Organisasi & Struktur Organisasi. Jakarta :
- Arean Rivai, Veithzal dan Sagala. Ella Jauvani. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Administrasi. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Sopiah, 2008, Perilaku Organisasi. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Umar, Husein. 2003. Metode Riset akuntansi Terapan. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Wirasti, Sri. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Sarana prasarana Kedisiplinan Kerja Dan Lingkungan Pekerjaan Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Pada Dinas Kebersihan Dan Pertamanan Pemerintah Kota Surakarta, Tesis, STIE – AUB, tidak dipublikasikan.
- Widyastuti, HC. 2009. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Perawat Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum. Jurnal Skripsi. Semarang: Undip.