

PENGARUH KEPEMIMPINAN & MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEKERJAAN KONSTRUKSI KOMANDO DAERAH MILITER I/BUKIT BARISAN)

Akhmad Rudi¹, Ririn Handayani^{2*}

^{1,2}Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

*Penulis Korespondensi, e-mail: ririnhandayani@unilak.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan & motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai intervening. Teknik analisa data menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Sctruktural Equational Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan pada Konstruksi Komando Daerah Militer I/Bukit Barisan, kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi; dan motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja

1. Pendahuluan

Kontribusi konstruksi dalam perekonomian Indonesia cukup besar. Sebut saja sebesar 10,76 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada triwulan I tahun 2019. untuk tahun 2018, anggaran Kemenhan adalah tertinggi pertama kemudian disusul Kementerian PUPR. Anggaran Kemenhan dari APBN untuk tahun 2018 sebesar Rp 107,7 triliun. Dengan rincian, program modernisasi alutsista, non alutsista serta sarana prasarana integratif mendapat alokasi Rp695,35 miliar. Sementara itu, program modernisasi alutsista dan non alutsista, sarana dan prasarana mitra darat mendapat Rp4,07 triliun. Adapun program modernisasi alutsista dan non alutsista serta pengembangan fasilitas dan sarana prasarana mitra laut memperoleh alokasi Rp3,32 triliun, sedangkan program modernisasi alutsista dan non alutsista serta pengembangan fasilitas dan sarana prasarana mitra udara sebesar Rp4,96 triliun. Alokasi dana terbesar diberikan untuk program penyelenggaraan manajemen dan operasional matra darat yang mencapai Rp37,06 triliun. Pos terbesar kedua ditujukan untuk program peningkatan sarana dan prasarana aparatur Kemenhan dengan besaran Rp17,26 triliun (Inspektorat Jenderal/Irjen Kemenhan RI, 2017).

Khusus untuk non-Alutsista atau sarana dan prasarana matra darat tahun 2018 yang berada di bawah Komando Daerah Militer (Kodam) I/Bukit Barisan (BB) berpusat di Medan, terdapat beberapa masalah dan sudah menjadi temuan Ir Kodam, Ir Pusat & Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI. Dari total 37 paket pekerjaan yang berada di bawah Kodam I/BB (termasuk Riau), ada tiga paket ditemukan volumenya tidak sesuai dengan Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan spesifikasi teknis (Spektek) yang tertera pada kontrak pekerjaan, yaitu:

1. Pekerjaan Renovasi Lantai I dan II Makodam I/BB SP/30/Bangfas/VII/2019 terdapat kekurangan volume sebesar Rp 23.182.664.
2. Pekerjaan Pembangunan Kantor Garase Pos Jaga dan Prasarana Makodam I/BB SP/16/Bangfas/VI/2018 terdapat kekurangan volume sebesar Rp 152.891.000.
3. Pekerjaan Rehab Lapangan Jasdarm I/BB SP/22/Har Gedung VI/2018 terdapat kekurangan volume sebesar Rp 171.971.184.

Terjadinya kekurangan volume pada ketiga paket sarana prasarana TNI AD di Kodam I/BB tersebut menunjukkan tidak tercapainya target kerja perusahaan yang mengakibatkan buruknya kinerja. Dari fenomena lapangan tersebut, penulis ingin melakukan penelitian terhadap faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penyebab buruknya kinerja perusahaan tersebut.

Wiriawan (2015); Wibowo & Nugroho (2017); Sudihardjo & Widajanti (2012); Walter (2017) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan dibanding dengan gaya kepemimpinan yang lain. Namun tidak demikian dengan M Yudiawan et al, (2017), menggunakan populasi penelitian semua karyawan yang secara aktif terlibat dalam proyek 3 perusahaan konstruksi; PT. Mega Persada Indonesia, PT. Jaya Teknik Indonesia, dan PT. Jaga Citra Inti. Sampel ditentukan melalui metode kuota sampling di mana hanya karyawan tertentu di tingkat tertentu termasuk staf senior atau staf manajerial yang memahami detail proyek. Dengan analisis data penelitian menggunakan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA), M Yudiawan et al., menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja pada karyawan konstruksi ketiga perusahaan tersebut. Begitu pula dengan Machdalena & Hanif (2018), dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan jika di mediasi oleh motivasi.

M. Rizal et al, (2018) berpendapat bahwa motivasi memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja. Hasil penelitian sebelumnya tentang motivasi dan kinerja karyawan seperti yang dilakukan oleh Nawab et al. (2011), Javed et al. (2011), dan Kaymaz et al. (2011) dimana motivasi berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja. Sebaliknya, Remi et al. (2008) dalam M. Rizal et al, (2018) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja. Mensah et al (2011) meneliti hubungan upah berbasis kinerja sebagai alat bagi karyawan motivasi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel di atas kecil. Studi lain yang berkaitan dengan motivasi dilakukan oleh Forest (2008) dalam M. Rizal et al, (2018).

Komitmen organisasi memiliki dampak positif pada kinerja dan motivasi kerja (Meyer Allen, 1997; Naff & Crum, 1999, dalam M. Rizal, 2014). Karyawan yang berkomitmen juga lebih cenderung terlibat dalam perilaku peran ekstra, seperti kreativitas atau inovasi yang merupakan dasar untuk sikap proaktif organisasi (Katz, Kahn 1978 dalam Austen & Zachny, 2015). Kurangnya komitmen organisasi dapat memiliki implikasi negatif yang serius. Dapat mengarah pada situasi yang mungkin di mana karyawan akan menarik diri dari ekstrakontraktual kegiatan (Grimshaw et al. 2003, hlm. 267-288 dalam Austen & Zachny, 2015), itu juga dapat mengakibatkan menambah biaya rekrutmen, seleksi, dan latihan. Ketidakstabilan yang disebabkan oleh pergantian yang tinggi juga dapat memicu masalah dengan kualitas layanan (Allen 2000, p. 188–202 dalam Austen & Zachnym 2015). M. Rizal et al, (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Mereka juga menemukan kalau pengaruh komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya mereka juga menemukan bahwa motivasi karyawan juga mempengaruhi kinerja dan dapat diperkuat oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan fakta lapangan, *research gap*, teori konsep yang sudah diuraikan di atas, maka penulis ingin mengambil penelitian dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan & Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pekerjaan Konstruksi Komando Daerah Militer I/Bukit Barisan)**.

Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengawas?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah komitmen berpengaruh organisasi terhadap kinerja pengawas?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pengawas melalui komitmen organisasi?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengawas melalui komitmen organisasi?

Tujuan Penelitian

1. Membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
2. Membuktikan pengaruh motivasi terhadap kinerja.
3. Membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
4. Membuktikan pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi.
5. Membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.
6. Membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pengawas melalui komitmen organisasi.
7. Membuktikan pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

2. Kajian Pustaka / Kajian teori

Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk mengubah status *quo* dengan memberikan nilai dan keinginan bawahan guna mencapai tujuan yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1995). Kepemimpinan transaksional merupakan seorang pemimpin yang berperilaku mengarahkan dan mendorong para anggota organisasinya kepada tujuan organisasi dengan menentukan persyaratan fungsi dan tugas (Bass & Avolio, 1995). Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional dari Burns (1978) yang dikembangkan oleh Bass dkk dengan indikator kepemimpinan transaksional adalah pengaruh ideal, menjadi sumber inspirasi/motivasi, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual. Selanjutnya indikator kepemimpinan transaksional adalah *contingen reward*, manajemen pengecualian aktif, manajemen pengecualian pasif, *laissez faire*.

Motivasi

Motivasi karyawan memainkan peran sentral dalam manajemen, baik secara praktis maupun teoritis. Motivasi didefinisikan sebagai keyakinan, nilai-nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, menyangkut kepentingan entitas politik lebih besar dan memotivasi individu untuk bertindak sesuai tujuan organisasi (J. Perry, 1996 dalam Austin & Zacny, 2015). Penelitian ini akan menggunakan teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg. Teori motivasi Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong

karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja (Herzberg, dalam Robbins 2006)

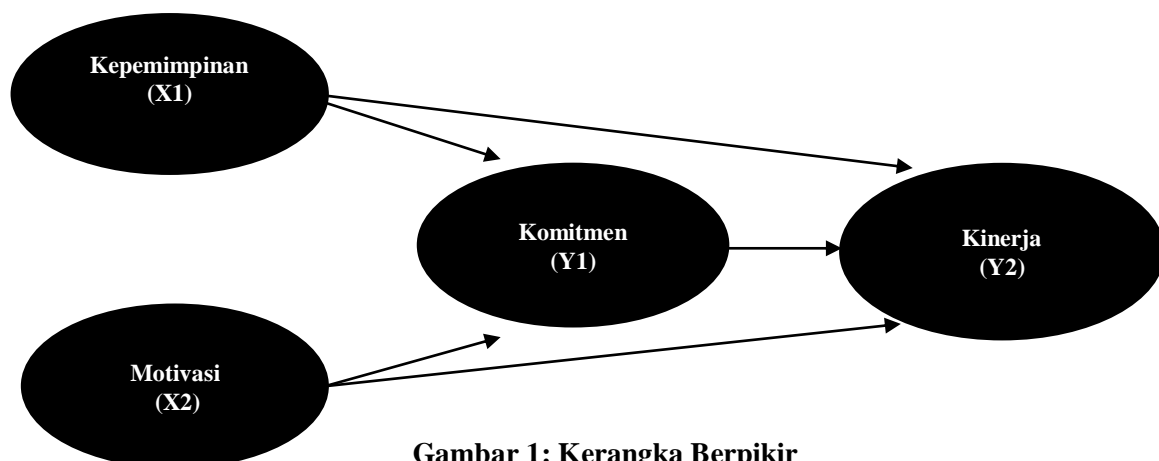
Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang berdampak terhadap keputusan individu untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi atau derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi (Mowday, 2000; Matis & Jacson, 2000; Meyer & Allen, 2007). Peneliti akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Allen and Meyer (1990) bahwa komitmen organisasi diukur dengan tiga kriteria: 1) komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. 2) komitmen kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. 3) komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Shahzad et al. (2013), Kinerja karyawan berarti kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan baik secara pribadi atau organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Kinerja karyawan diukur dalam penilaian kinerja karyawan meliputi tiga hal, yaitu kuantitas, yang tergantung pada jumlah yang diproduksi; kualitas, yang tergantung pada kualitas yang dihasilkan; dan ketepatan waktu, yang tergantung pada tepat tidaknya waktu yang direncanakan (Dharma, 1995).

Kerangka Berpikir dan Hipotesis



Gambar 1: Kerangka Berpikir

- H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
- H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3: Kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi

- H4: Motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi
H5: Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
H6: Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
H7: Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

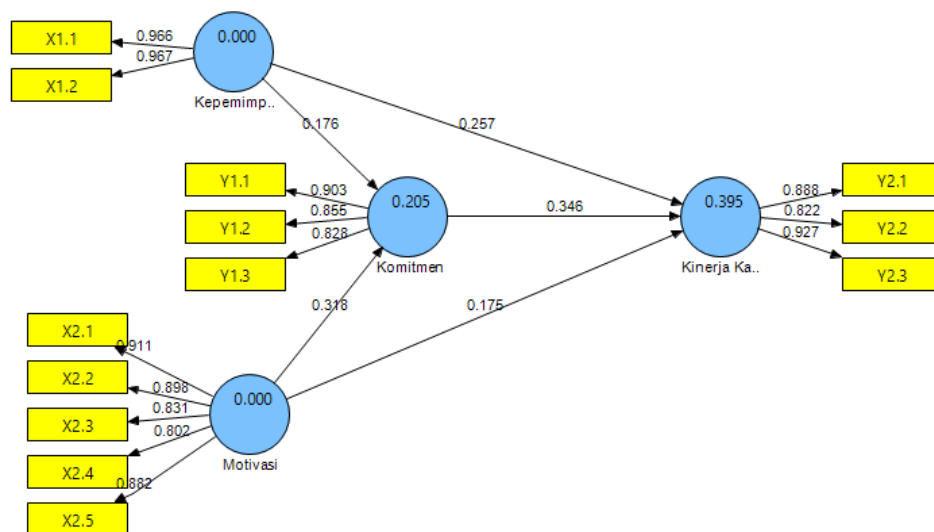
3. Metode Penelitian

Handayani (2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi (objek dan subjek) yang memiliki besaran serta ciri khas untuk diambil kesimpulannya. Berdasarkan ciri-ciri tersebut maka populasi dapat dipahami sebagai unit analisis yang mempunyai satu persamaan ciri. Populasi penelitian ini adalah 47, merupakan pengawas pada pekerjaan konstruksi KODAM I/BB Wilayah Sumatera Utara, yang sekaligus dijadikan sampel.

Variabel penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) jenis variabel, yaitu variabel independen meliputi kepemimpinan (X1), motivasi (X2); variabel intervening berupa komitmen (Y1), dan kinerja karyawan (Y2) sebagai variabel dependen. Rancangan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, dengan *Struktural Equational Model* (SEM) dan *software SmartPLS 2*

4. Hasil dan Pembahasan

Diagram Jalur



Gambar 2: Diagram Jalur

Pengujian Hipotesis

Tabel 1: Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Kepemimpinan	Komitmen	0.176	0.072	2.435
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0.257	0.087	2.944
Motivasi	Komitmen	0.318	0.079	4.023
Motivasi	Kinerja Karyawan	0.175	0.078	2.240
Komitmen	Kinerja Karyawan	0.346	0.056	6.216

Sumber: Data diolah PLS, 2021

1. Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar $2.435 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
2. Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $2.944 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai T statistics hubungan antara motivasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar $4.023 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap komitmen organisasi.
4. Nilai T statistics hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $2.240 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.
5. Nilai T statistics hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $6.216 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Indirect Effect

Tabel 2: Hasil Pengujian Indirect Effect

Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect Coefficient	SE	T Statistics
Kepemimpinan	Komitmen	Kinerja Karyawan	0.061	0.027	2.267
Motivasi	Komitmen	Kinerja Karyawan	0.110	0.033	3.378

Sumber: Data diolah PLS, 2021

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi diperoleh nilai T *statistics* sebesar $2.267 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi diperoleh nilai T *statistics* sebesar $3.378 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Tabel 3: Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Coefficient		
			Direct	Indirect	Total
Kepemimpinan		Komitmen	0.176		0.176
Kepemimpinan	Komitmen	Kinerja Karyawan	0.257	0.061	0.318
Motivasi		Komitmen	0.318		0.318
Motivasi	Komitmen	Kinerja Karyawan	0.175	0.110	0.285
Komitmen		Kinerja Karyawan	0.346		0.346

Sumber: Data diolah PLS, 2021

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.176 X_1 + 0.318 X_2$$

1. Koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0.176 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Koefisien *direct effect* motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0.318 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan 2 : $Y_2 = 0.257 X_1 + 0.175 X_2 + 0.346 Y_1$

1. Koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.257 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Koefisien *direct effect* motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.175 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Koefisien *direct effect* komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.646 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Koefisien *indirect effect* kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0.061 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
5. Koefisien *indirect effect* motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0.110 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Pengaruh Dominan

Tabel 4: Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Kepemimpinan	Komitmen	0.176
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0.318
Motivasi	Komitmen	0.318
Motivasi	Kinerja Karyawan	0.285
Komitmen	Kinerja Karyawan	0.346

Sumber: Data diolah PLS, 2021

1. Pengaruh dominan terhadap komitmen organisasi, variabel yang memiliki total *coefficient* terbesar terhadap komitmen organisasi adalah motivasi dengan total *coefficient* sebesar 0.318.
2. Pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, variabel yang memiliki total *coefficient* terbesar terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi dengan total *coefficient* sebesar 0.346.

Pembahasan

1. Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja

Kajian penelitian menegaskan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin efektif kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian tergambar pada pelaksanaan pengawasan pekerjaan konstruksi yang berada di bawah KODAM I/BB. Setiap target yang ada, akan digerakkan oleh pemimpin baik melalui individu ataupun kelompok. Sehingga pemimpin yang aktif melakukan dorongan-dorongan dalam mencapai target akan meningkatkan kinerja para pengawas tersebut. Hal tersebut juga didukung dengan komunikasi yang efektif antara pemimpin, bawahan dan rekan kerja. Seperti temuan Junwe et al, (2017) bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional sama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Para pengawas yang ada di KODAM I/BB tersebut selalu memahami setiap perintah yang disampaikan oleh pemimpin mereka. Bahkan mereka senang dengan gaya kepemimpinan

saat ini sehingga motivasi dalam mencapai target-target kerja cukup tinggi. Adanya hubungan yang sangat baik antara pimpinan dan bawahan begitu pula dengan sesama rekan kerja, kinerja para pengawas menjadi lebih baik. Hal tersebut senada dengan temuan Pedro et al, (2015) bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pada perusahaan konstruksi di Spanyol.

3. Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan komitmen organisasi. Pemimpin maksimal menjaga komunikasi dengan pengawas di lapangan, berusaha berkomunikasi aktif dengan rekan kerja yang memudahkan pengawas untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sehingga kepemimpinan yang mendukung akan meningkatkan komitmen para pengawas dalam melaksanakan tugas mereka. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Evelio (2017) kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Begitu pun pendapat Adhi dkk, (2012); Hadi dkk, (2018) dan Arif & Putri (2017).

4. Motivasi Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka cenderung dapat meningkatkan komitmen organisasi. Saat para pengawas tersebut meningkat motivasinya maka komitmen afektif mereka akan meningkat. Keinginan untuk melakukan pengawasan dengan maksimal agar pekerjaan konstruksi tersebut bisa selesai sesuai target yang ditetapkan. Saat komitmen afektif meningkat maka komitmen lainnya secara organisasi seperti komitmen kontinuen dan normatif juga akan meningkat. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Evelio (2017) berpendapat bahwa motivasi mempengaruhi komitmen organisasi. Begitu pula dengan Nurul dkk (2016) & Ulviatun (2017).

5. Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bila komitmen individu-individu para pengawas KODAM I/BB meningkat secara otomatis komitmen organisasinya pun akan meningkat. Sehingga kinerja mereka juga akan meningkat. Saat para pengawas tersebut bertekad untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai kontrak, maka target kerja akan tercapai. Saat sebagian besar pengawas sudah mengalokasikan waktu dan sumber daya yang mereka miliki dengan maksimal, tentu saja baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan akan tercapai. Ketika sebagian besar para pengawas sudah memberikan semua loyalitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, tentunya mereka akan mampu dapat memberikan hasil yang tepat waktu terhadap jadwal deadline untuk diserahkan terhadap owner sesuai dengan rencana proyek awal. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan M. Rizal (2014) dan Austen & Zachny, (2015), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

6. Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Secara nyata, para pengawas di KODAM I/BB jika gaya kepemimpinan yang ada bisa diterima oleh para pengawas maka komitmen mereka akan meningkat. Ketika komitmen para pengawas tersebut meningkat maka kinerja mereka juga akan meningkat. Apalagi dalam penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel terkuat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi, para pemimpin di KODAM I/BB harus mampu memperkuat gaya kepemimpinan mereka agar komitmen para pengawas tersebut bisa meningkat sehingga kinerja pun akan dapat ditingkatkan. Hasil penelitian ini

didukung oleh Chao & Yun (2013), dan Bushra, et al, (2011) dalam Hadi dkk, (2018), bahwa peran kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan M. Rizal et al, (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Mereka juga menemukan kalau komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

7. Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa para pengawas pekerjaan konstruksi di KODAM I/BB membutuhkan motivasi tinggi agar kinerja mereka menjadi meningkat. Sekalipun ada komitmen organisasi yang juga bisa mempengaruhi kinerja mereka, namun tidaklah begitu berpengaruh. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian M. Rizal et al, (2014) bahwa motivasi karyawan juga mempengaruhi kinerja dan dapat melalui komitmen organisasi walaupun tidak begitu berpengaruh.

5. Simpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi
4. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
6. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
7. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Saran

Kurangnya komitmen organisasi dapat memiliki implikasi negatif yang serius. Dapat mengarah pada situasi yang mungkin di mana karyawan akan menarik diri dari ekstra kontraktual kegiatan. Karena itu, temuan penelitian ini memberikan ‘peringatan’ kepada para pengambil keputusan di KODAM I/BB bahwa menjaga komitmen para pengawas sangatlah penting. Karena penelitian ini menemukan bahwa ternyata komitmen organisasi kurang mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja para pengawas pada pekerjaan konstruksi KODAM I/BB. Sehingga perlu kiranya para pengambil keputusan untuk meningkatkan komitmen organisasinya.

Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan melakukan penelitian lebih mendalam terhadap komitmen organisasi sebagai intervening atau moderator. Agar mampu menjelaskan lebih detail tentang hubungannya terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

- Austen, Agata., & Zacny, Bogna. (2015). “The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment.” *Jurnal management*, Volume 19, Issue 2, DOI: <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0011>
- Handayani, Ririn. (2020). Metode Penelitian Sosial. TrussMedia Grafika, Bantul, DIY.
- Javed, Sarah; Miqdad Ali Khan; Kamran Azam and Sohail Iqbal, (2010). Employees Compensation and Organizations Financial Performance, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* January, 2010 VOL 1, NO 9.

- Kaymaz, Kurtuluş, (2011), Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation; *Business and Economics Research Journal* Volume 2 Number 4 pp. 115-134 ISSN: 1309-2448 www.berjournal.Com.
- Machdalena, Agustini Fitriarsi., & Hanif, Mauludin. (2018). "The Influence of Leadership on Employee Performance with Organizational Culture and Work Motivation as Intervening Variables." *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume VI, Issue VII, July 2018, 43 ISSN 2201-2796.
- Muhamad Rizal., M Syafiie Idrus., Djumahir., & Rahayu, Mintarti. (2014). "Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)." *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 –8028, ISSN (Print): 2319 –801X www.ijbmi.Org.
- Nawab, Samina; Komal Khalid Bhatti and Khuram Shafi, (2011), Effect of Motivation on Employees Performance; *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 3, NO 3.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2013), Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat.
- Sudihardjo, Agus., & Widjanti, Erni. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Kolektivitas Sebagai variabel Moderasi." *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 6 No. 2 1 Juni 2012: 1 – 10.
- Wallter A Oyaya. (2017). "Influence of Leadership Style On Performance Of Contruction Project: A Case Of Housing Projects In Weslands Sub-County, Nairobi, Kenya." *A Research Project Report* Submitted in Partial Fulfilment of the Requirement for the Award of the Degree of Master of Arts in Project Planning and Management of the University of Nairobi.
- Wibowo, Ari., Dan Nugroho, R. Eddy. (2017). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stress Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Prooyek (Studi di PT. Jaya Konstruksi MP)." *Jurnal SWOT*, Vol 7 No. 3 Bulan Mei.
- Wiriawan, Seta. (2015). "Pengaruh Kepemimpinan, Pengetahuan Diselenggarakan Dengan Kepemimpinan Transformasional Pada Proses Pembentukan Tim Proyek Konstruksi (Studi Pada Perusahaan Konstruksi Sidoarjo-Surabaya)." Tesis, *Magister Program Strategic Performance Management Departement Of Industrial Engineering Faculty Of Industrial Technology Sepuluh Nopember Institute Of Technology Surabaya*.