

**PENGARUH MOTIVASI PEGAWAI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI
KANTOR SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI**

***THE INFLUENCE OF EMPLOYEE MOTIVATION AND LEADERSHIP STYLE
ON WORK PRODUCTIVITY THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE EMPLOYEES OF THE
SECRETARIAT GENERAL OFFICE OF THE INDONESIAN HOUSE OF
REPRESENTATIVES***

Vigor Risqy Setiawan¹, Muhani²

S2 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional
E-mail: vigorrisqysetiawan@gmail.com¹, muhani@civitas.unas.ac.id²

ABSTRACT

The sample consisted of 150 respondents. The analysis method used was quantitative with SmartPLS version 4.0.9.9. The research results showed that 1) Motivation and Leadership Style have a direct positive and significant effect on Organizational Commitment; 2) Motivation, Leadership Style, and Organizational Commitment have a direct positive and significant effect on Work Productivity; 3) Motivation and Leadership Style have a positive and significant effect on Work Productivity through Organizational Commitment.

Keywords: *Employee Motivation, Leadership Style, Work Productivity, and Organizational Commitment.*

ABSTRAK

Jumlah sampel sebanyak 150 responden. Metode analisis yang digunakan kuantitatif dengan menggunakan SmartPLS versi 4.0.9.9. Hasil penelitian menunjukkan 1) Motivasi dan Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi; 2) Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja; 3) Motivasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Kerja.

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan pasar kerja global, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam menentukan kemajuan suatu negara karena berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, inovasi, dan

produktivitas nasional. Berdasarkan *World Talent Ranking* (WTR) 2024 yang diterbitkan oleh *International Institute for Management Development* (IMD), skor daya saing SDM Indonesia mencapai 53,4 dan menempatkan Indonesia pada peringkat ketiga di

ASEAN, berada di bawah Singapura dan Malaysia serta mengungguli Thailand dan Filipina. Capaian ini menunjukkan potensi SDM Indonesia yang cukup kompetitif, terutama dalam menghadapi bonus demografi yang diprediksi terjadi pada tahun 2045. Bonus demografi dapat menjadi peluang besar bagi pembangunan nasional apabila didukung oleh pengelolaan SDM yang tepat, namun juga berpotensi menimbulkan permasalahan sosial seperti pengangguran, kemiskinan, dan kriminalitas jika tidak dikelola dengan baik.

Dalam konteks kelembagaan, Sekretariat Jenderal (Setjen) DPR RI memiliki peran strategis dalam memberikan dukungan teknis, administratif, dan keahlian kepada DPR RI sesuai dengan visi dan misi periode 2020–2024. Oleh karena itu, kesiapan dan kualitas SDM di lingkungan Setjen DPR RI menjadi isu penting untuk memastikan pengambilan keputusan dan kebijakan yang akurat dan andal. Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tidak optimal dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai dan organisasi. SDM merupakan pelaku utama dalam seluruh proses perencanaan hingga evaluasi organisasi, sehingga pencapaian tujuan organisasi publik sangat bergantung pada kualitas aparatur yang menjalankannya. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menegaskan bahwa PNS merupakan unsur utama SDM dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Organisasi publik sebagai entitas sosial menuntut kinerja individu yang tinggi karena kinerja pegawai secara langsung memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Wirawan, 2007; Mardiasmo, 2009). Dengan demikian, Setjen DPR RI

dituntut untuk memiliki dan mengembangkan SDM yang berkualitas guna meningkatkan produktivitas kinerja pegawai dan mendukung keberhasilan organisasi.

Fenomena rendahnya produktivitas kinerja pegawai negeri sipil masih menjadi permasalahan serius dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kinerja ASN yang rendah tercermin dari pelayanan publik yang belum optimal, sikap pasif terhadap pekerjaan, serta ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (Prakoso & Efendi, 2022). Selain itu, tingginya keterlambatan masuk kantor menunjukkan rendahnya etos kerja pegawai negeri (Ridwansyah & Arifin, 2020). Untuk mengatasi kondisi tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2010 tentang remunerasi yang bertujuan meningkatkan disiplin, mental, dan kinerja ASN. Rendahnya etos kerja ASN juga berdampak pada kualitas pelayanan publik, sementara tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan berkualitas terus meningkat seiring dengan kesadaran akan hak warga negara dan kewajiban pemerintah dalam memberikan pelayanan publik (Sirajuddin, Sukriono, & Winardi, 2011; Prakoso & Efendi, 2022).

Produktivitas kerja merupakan komponen penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam menghasilkan output berupa barang dan jasa dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Grassetti & Hunanyan, 2018), serta sebagai perbandingan antara output dan input yang digunakan (Martono, 2019). Tingkat produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas

sumber daya manusia, di mana SDM yang berkualitas akan mempermudah peningkatan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memberi perhatian besar pada pengelolaan SDM, termasuk memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja seperti motivasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi.

Motivasi pegawai menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu (Bangun, 2012; Setiawan & Ghozali, 2006). Meskipun kemampuan merupakan syarat dasar dalam pelaksanaan tugas, motivasi tetap diperlukan agar individu mampu mencapai kinerja terbaik. Dengan motivasi yang kuat dari pimpinan, pegawai akan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan terdorong untuk meningkatkan kinerja serta produktivitas kerjanya.

Produktivitas kinerja pegawai tidak terlepas dari peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi dan menjalin hubungan dengan bawahannya agar bersedia bekerja sama secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi. Fiedler (dalam Robbins & Judge, 2017) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dasar individu merupakan faktor kunci keberhasilan kepemimpinan dan bersifat relatif tetap, sehingga mencerminkan kualitas seorang pemimpin. Kualitas kepemimpinan bahkan sering dipersepsikan sebagai faktor utama keberhasilan atau kegagalan organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik (Menon, 2002). Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi fokus penting dalam kajian perilaku organisasi karena

lingkungan kerja yang kondusif dan produktif sangat dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat (Raharjo & Nafisah, 2006).

Selain gaya kepemimpinan, komitmen organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Komitmen organisasi mencerminkan kemauan individu untuk mengarahkan kemampuan dan tanggung jawabnya demi kepentingan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan kesadaran kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak memiliki komitmen (Lubis & Indra, 2019). Komitmen yang kuat akan memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Fenomena fluktuasi produktivitas kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Jenderal DPR RI dalam lima tahun terakhir—yang cenderung mengalami penurunan—menjadi perhatian penting. Produktivitas pegawai tercatat sebesar 95% pada tahun 2020, meningkat menjadi 97% pada 2021, kemudian menurun menjadi 92% pada 2022 dan 89% pada 2023, sebelum kembali meningkat menjadi 94% pada tahun 2024. Kondisi ini mendorong peneliti untuk mengkaji efektivitas manajemen sumber daya manusia di lingkungan Setjen DPR RI, khususnya ditinjau dari faktor motivasi pegawai, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi. Adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya (research gap) memperkuat alasan peneliti untuk memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi dipandang mampu menjembatani pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap

produktivitas kerja, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan cenderung bertahan dan bekerja secara optimal demi kemajuan organisasi (Mardiyana et al., 2019).

Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Kantor Sekretariat Jenderal DPR RI.**

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran yang sistematis dan faktual mengenai tanggapan pegawai terkait pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menjelaskan kondisi variabel penelitian sebagaimana adanya berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

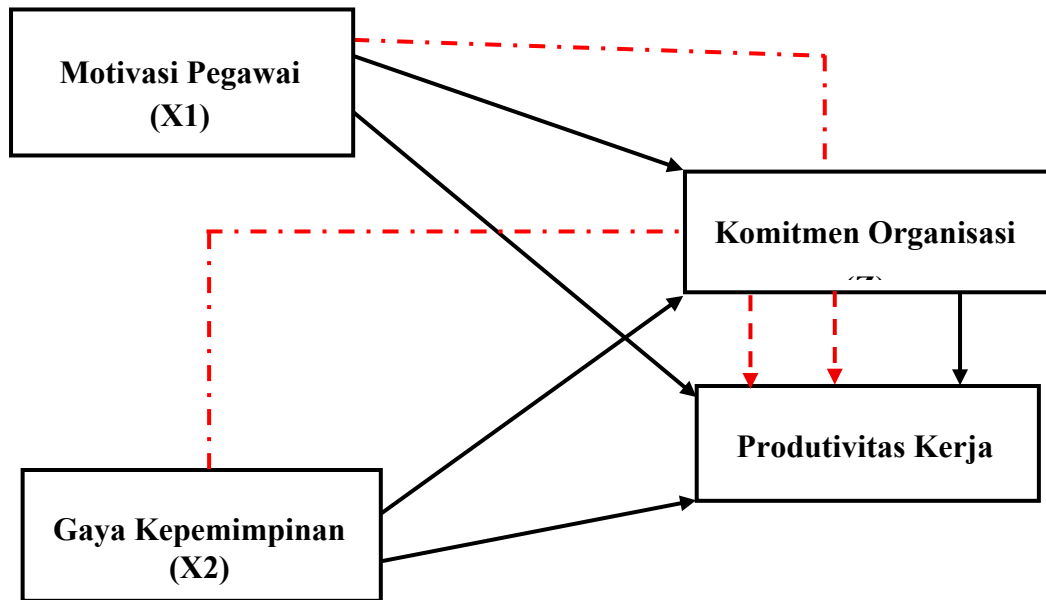
Menurut Sugiyono (2017:35), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk

mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih, tanpa membandingkan atau menghubungkannya dengan variabel lain. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini menekankan pada pengukuran data empiris yang bersifat numerik dan objektif.

Penelitian kuantitatif ini dilaksanakan menggunakan metode survei, dengan populasi dan sampel yang ditentukan sesuai dengan kriteria penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form yang diisi oleh responden. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan serta menarik kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian.



Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka berpikir adalah landasan utama dimana sepenuhnya pengerjaan penelitian ini ditujukan sebagai hasil dari abstraksi dan sintesis teori dari kajian pustaka yang dikaitkan dengan masalah yang dihadapi. Berikut ini adalah kerangka pikir dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian
Sumber: Data Olahan (2025)

Keterangan:

 : Pengaruh langsung
 : Pengaruh tidak langsung

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek atau fenomena, kelompok orang, peristiwa atau hal yang menarik yang diteliti untuk mengetahui sifat populasi yang bersangkutan (Sekaran, 2017). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017; 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Sekretariat Jenderal DPR RI yang berjumlah 300 responden.

Sampel

Sugiyono (2019) sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik dalam pengambilan sampel penelitian ini menggunakan non-

probability sampling, yaitu cara pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang sama kepada setiap anggota untuk terambil sebagai sampel. Kriteria yang digunakan untuk menentukan responden pada penelitian ini adalah pegawai tetap dan yang sudah bekerja lebih dari dua tahun.

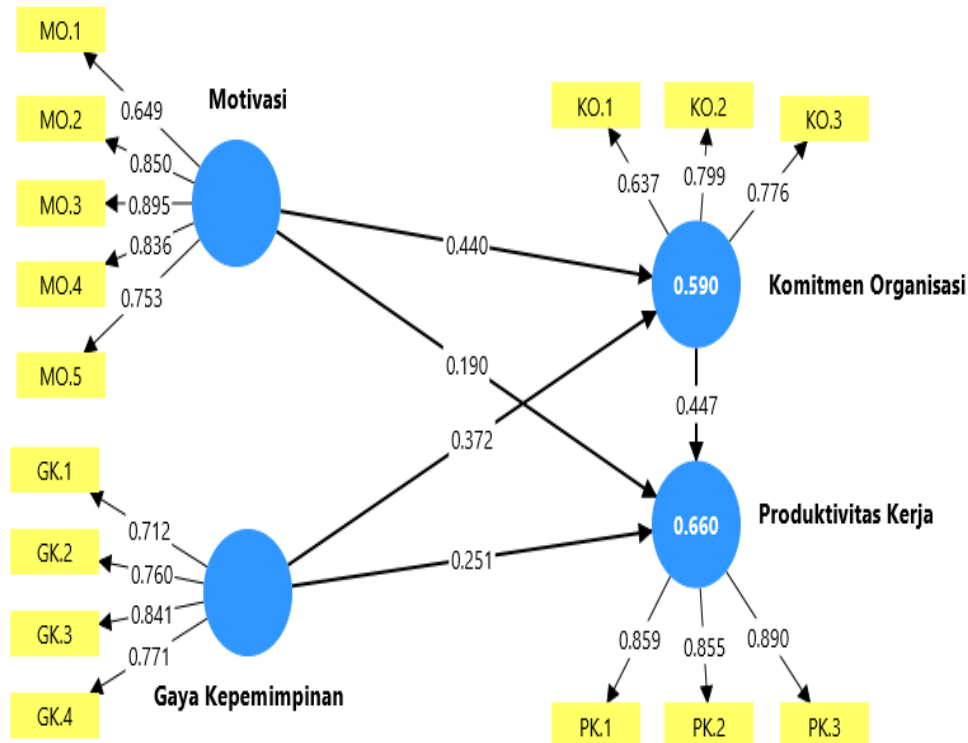
Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al., (2010) adalah: $(\text{Jumlah indikator} + \text{jumlah variabel laten}) \times (5 \text{ sampai } 10 \text{ kali})$. Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah sampel maksimal = $(15 + 4) \times 7 = 133$ responden.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka jumlah sampel minimum dalam penelitian sebanyak 133 responden. Namun dalam penyebaran kuesipner peneliti menggunakan 150 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Outer Model
Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan gambar 2 dari pengujian *Algorithm* dapat dijelaskan sebagai berikut.

Hasil evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) untuk indikator reflektif menunjukkan bermakna jika outer loading > 0.7 maka indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Penjelasan Hasil evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) untuk indikator reflektif pada setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya dijelaskan di bawah ini.

Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Uji validitas dilakukan melalui validitas konvergen dengan menilai nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila nilai *outer loading* $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$ (Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil analisis pada Gambar 2, sebagian besar indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga indikator penelitian dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen.

Tabel 1. Nilai *Factor Loading*

	GK	KO	MO	PK
GK.1	0,712			
GK.2	0,760			
GK.3	0,841			
GK.4	0,771			
KO.1		0,637		
KO.2		0,799		
KO.3		0,776		
MO.1			0,649	
MO.2			0,850	
MO.3			0,895	
MO.4			0,836	
MO.5			0,753	

Tabel 2. Nilai *Factor Loading*

	GK	KO	MO	PK
PK.1				0,859
PK.2				0,855
PK.3				0,890

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 2 terdapat tiga indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,70 yang artinya perlu dilakukan eliminasi terhadap indikator tersebut karena dinilai belum layak untuk dijadikan konstruk model dalam

penelitian. Indikator yang perlu dieliminasi dalam penelitian ini Adalah KO.1 dan MO.1. Berikut ini adalah model *outer loading* setelah dilakukan eliminasi indikator.

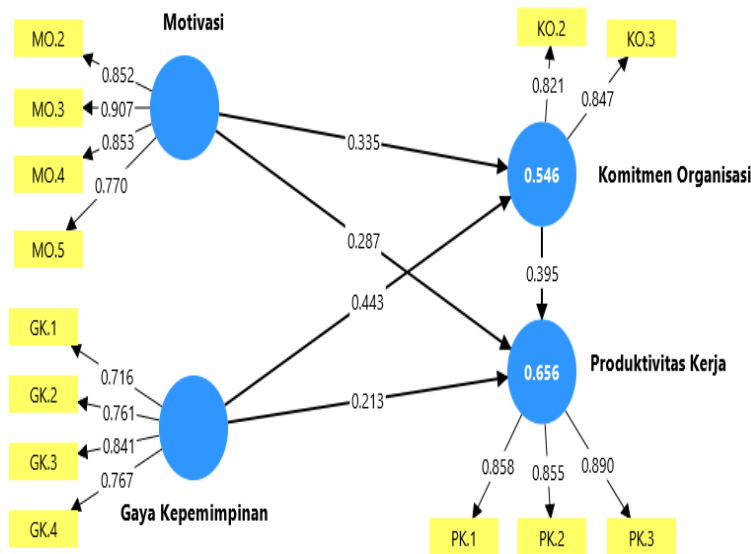
Tabel 3. Nilai *Factor Loading* Setelah Evaluasi

	GK	KO	MO	PK
GK.1	0,716			
GK.2	0,761			
GK.3	0,841			
GK.4	0,767			
KO.2		0,821		
KO.3		0,847		
MO.2			0,852	
MO.3			0,907	
MO.4			0,853	
MO.5			0,770	
PK.1				0,858
PK.2				0,855
PK.3				0,890

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* > 0,70 yang artinya model *outer loading* sudah layak untuk

dilakukan pengujian berikutnya, sehingga konstruk yang terbentuk dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 3. *Outer Model Setelah Tahap Evaluasi*
Sumber: Output SmartPLS (2025)

Penilaian validitas *konvergen* juga dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dimana jika nilai AVE yang didapat > 0.50, maka indikator yang dipergunakan telah memenuhi validitas *konvergen*. Nilai AVE minimal 0.50 menunjukkan

ukuran konvergen *validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Uji Validitas dengan AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
GK	0,774	0,786	0,855	0,597
KO	0,764	0,766	0,821	0,696
MO	0,867	0,868	0,910	0,717
PK	0,836	0,836	0,902	0,753

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4 terlihat bahwa hasil AVE yang didapat nilainya > 0,50 sehingga dapat dinyatakan indikator-indikator yang digunakan dalam model penelitian ini adalah valid

atau telah memenuhi kriteria validitas *konvergen*.

Analisis *Discriminant Validity*

Discriminant validity dinilai menggunakan metode *cross loading*

dengan membandingkan korelasi indikator terhadap konstruknya dengan korelasi terhadap konstruk lain. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai *cross loading* suatu indikator paling tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan

dengan konstruk lainnya, sesuai prinsip bahwa konstruk yang berbeda tidak seharusnya memiliki korelasi tinggi. Hasil nilai *cross loading* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. Uji *Discriminant Validity* melalui Nilai *Cross Loading*

	GK	KO	MO	PK
GK.1	0,716	0,507	0,508	0,512
GK.2	0,761	0,457	0,700	0,537
GK.3	0,841	0,639	0,703	0,660
GK.4	0,767	0,574	0,548	0,508
KO.2	0,625	0,821	0,594	0,547
KO.3	0,563	0,847	0,557	0,689
MO.2	0,691	0,515	0,852	0,600
MO.3	0,726	0,543	0,907	0,600
MO.4	0,661	0,643	0,853	0,640
MO.5	0,623	0,613	0,770	0,617
PK.1	0,682	0,635	0,644	0,858
PK.2	0,583	0,677	0,623	0,855
PK.3	0,614	0,623	0,629	0,890

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4, setiap indikator yang ditandai warna merah memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten mampu memprediksi indikator dalam bloknya secara lebih baik daripada indikator pada blok lainnya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam model penelitian ini dinyatakan valid dan telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Analisi Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal instrumen dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas pada metode PLS dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

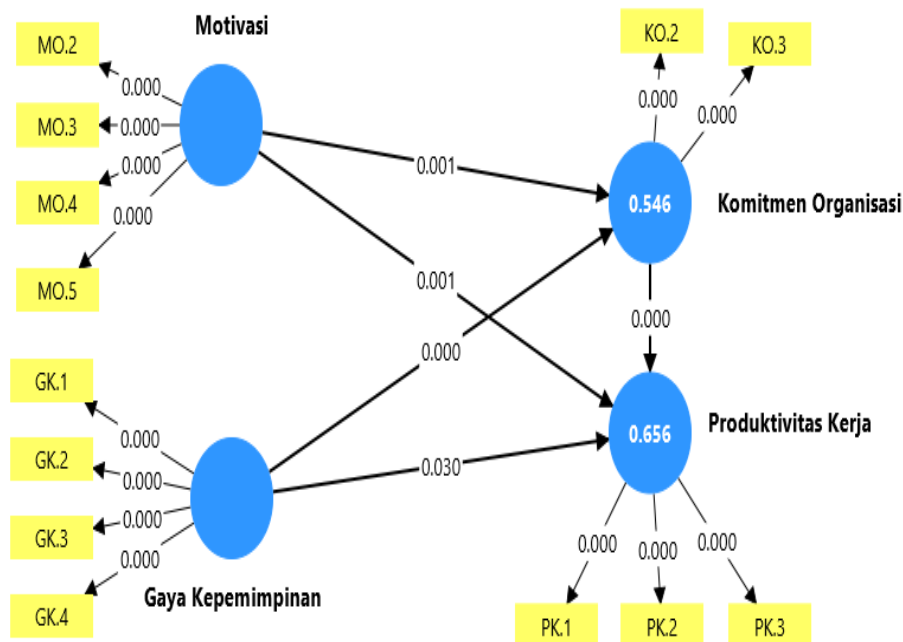
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)
GK	0,774	0,786
KO	0,764	0,766
MO	0,867	0,868
PK	0,836	0,836

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite reliability* untuk semua konstruk > 0.70 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki reliabilitas yang baik.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten eksogen dengan endogen berdasarkan pada teori substantif. Hasil evaluasi signifikansi model menggunakan prosedur *bootstrapping* ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 4. *Outer Model dan Inner Model*

Sumber: Output SmartPls (2025)

Berdasarkan gambar 4 tersebut, maka akan dilakukan evaluasi atau analisis model persamaan pengukuran (*outer model*) dan evaluasi atau analisis

model persamaan struktural (*inner model*) dengan penjelasan sebagai berikut.

Koefisien Determinasi (*R Square*)

Tabel 7. *R Square*

	R-square adjusted
Komitmen Organisasi	0,540
Produktivitas Kerja	0,649

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 7 diatas dapat dilihat bahwa nilai *R Square* dari Komitmen Organisasi sebesar 0.540, artinya Motivasi dan Gaya

Kepemimpinan dapat menjelaskan Komitmen Organisasi sebesar 54% sedangkan sisanya 46% dipengaruhi

oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Nilai *R Square* dari Produktivitas Kerja sebesar 0.649 artinya Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi dapat menjelaskan Produktivitas Kerja sebesar 64.9% sedangkan sisanya 35.1% dipengaruhi

oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Goodness of Fit Model

Nilai NFI mulai 0 – 1 diturunkan dari perbandingan antara model yang dihipotesiskan dengan suatu model independen tertentu. Model mempunyai kecocokan tinggi jika nilai mendekati 1.

Tabel 8. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
NFI	0,733	0,733

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 8 diatas nilai NFI sebesar 0.782 yang berarti memiliki kecocokan model yang dapat dinyatakan baik.

Effect Size (F^2)

Mengukur seberapa besar efek praktis dari suatu variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Nilai *Effect Size* yang disarankan adalah sebesar 0.02 berarti lemah, 0.15 berarti sedang, dan 0.35 berarti kuat.

Tabel 9. Hasil Uji F-Square

	f-square
Gaya Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi	0,157
Gaya Kepemimpinan -> Produktivitas Kerja	0,041
Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,206
Motivasi -> Komitmen Organisasi	0,090
Motivasi -> Produktivitas Kerja	0,080

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 9 diatas, nilai F-Square gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi 0.0157 (kuat), gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja 0.041 (sedang), komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja 0.206 (kuat), motivasi terhadap komitmen organisasi 0.090 (sedang), dan motivasi terhadap produktivitas kerja 0.080 (sedang).

Uji Persamaan Model Struktural

Persamaan struktural dalam penelitian ini terbagi menjadi dua persamaan sebagai berikut.

1. Persamaan Pertama

$$KO = 0.335 MO + 0.443 GK$$

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Koefisien regresi Motivasi sebesar 0.335. Artinya bahwa jika Motivasi naik satu satuan maka Komitmen Organisasi akan naik sebesar 33.5%.
- Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan sebesar 0.443. Artinya bahwa jika Gaya Kepemimpinan naik satu satuan maka Komitmen Organisasi akan naik sebesar 44.3%.

2. Persamaan Kedua

$$PK = 0.287 MO + 0.213 GK + 0.395 KO$$

- a. Koefisien regresi Motivasi sebesar 0.287. Artinya bahwa jika Motivasi naik satu satuan maka Produktivitas Kerja akan naik sebesar 28.7%.
- b. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan sebesar 0.213. Artinya bahwa jika Gaya Kepemimpinan naik satu satuan maka Produktivitas Kerja akan naik sebesar 21.3%.

- c. Koefisien regresi Komitmen Organisasi sebesar 0.395. Artinya bahwa jika Komitmen Organisasi naik satu satuan maka Produktivitas Kerja akan naik sebesar 39.5%.

Pengujian Hipotesis

Setelah melewati pengujian kelayakan model data penelitian, maka pada tahap ini peneliti akan masuk pada hasil pengujian hipotesis. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel hasil SmartPLS.

Tabel 10. Uji Signifikansi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi -> Komitmen Organisasi	0,335	0,333	0,096	3,477	0,001
Gaya Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi	0,443	0,447	0,094	4,715	0,000
Motivasi -> Produktivitas Kerja	0,287	0,291	0,084	3,417	0,001
Gaya Kepemimpinan -> Produktivitas Kerja	0,213	0,208	0,098	2,175	0,030
Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,395	0,396	0,083	4,760	0,000

Sumber: Output SmartPls (2025)

Berdasarkan tabel 10 diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* sebesar 0.335 (positif) dan nilai *P values* sebesar $0.001 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* sebesar 0.443 (positif) dan nilai *P values* sebesar $0.000 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* sebesar 0.287

(positif) dan nilai *P values* sebesar $0.001 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* sebesar 0.213 (positif) dan nilai *P values* sebesar $0.030 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* sebesar 0.395 (positif) dan nilai *P values* sebesar $0.000 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima.

Untuk pengujian hipotesis ketujuh sampai kesembilan dapat dilihat

pada tabel *Specific indirect effects* dibawah ini.

Tabel 11. *Specific Indirect Effects*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,175	0,177	0,055	3,174	0,002
Motivasi -> Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,132	0,132	0,048	2,783	0,005

Sumber: Output SmartPls (2025)

Berdasarkan tabel 11 dapat diinterpretasi sebagai berikut.

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.175 (positif) dan nilai *P values* $0.002 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.132 (positif) dan nilai *P values* $0.005 < 0.05$ (signifikan).. Maka hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima.

Pembahasan

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Salleh (2016) Motivasi Kerja adalah sesuatu hal yang penting terhadap produktivitas dan efisiensi seorang pegawai. Didefinisikan dalam proses manajemen yang mempengaruhi perilaku didasari pada pengetahuan untuk membuat orang berfikir. Motivasi

merupakan indikator yang dapat membuat seseorang pekerja lebih puas dalam menjalankan sebuah aktivitasnya, dan motivasi dapat menjadi pendorong yang kuat yang ada didalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Robbins (2016:171) menyatakan bahwa Motivasi kerja merupakan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Sadikin *et al.*, (2024) yang menemukan motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. (Tampubolon, 2015) Kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi, Sehingga

penulis berpendapat bahwa meningkatnya peran kepemimpinan akan makin meningkatkan komitmen organisasi. Efektivitas pemimpin dapat menginspirasi dengan memberikan motivasi agar pegawai lebih berprestasi dalam pekerjaannya, sehingga hal tersebut memperkuat komitmen organisasi. Silalahi (2018) menyatakan bahwa pimpinan mempengaruhi dan membantu bawahannya untuk mencapai level yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Liany, H. (2021) yang menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Pemberian motivasi kerja yang tepat kepada seorang pegawai sangat membantu akan keberlangsungan kerja seorang pegawai dan akan dapat menimbulkan semangat, gairah, dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Melalui motivasi kerja seorang pegawai harus mampu melakukan tanggung jawab atas pekerjaannya secara maksimal, dengan meningkatnya kegairahan dan semangat dalam bekerja akan dapat menghasilkan kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja, pemberian motivasi wajib hukumnya dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya untuk melakukannya seorang pimpinan harus mengetahui model dan motivasi yang diinginkan seorang pegawai. Dengan begitu motivasi kerja dapat membentuk dan menjadikan dasar seorang pegawai untuk melakukan pekerjaannya sehingga karya yang dihasilkan bisa optimal dan maksimal. Sedangkan menurut pendapat saya, Motivasi Kerja merupakan

kemampuan kerja yang timbul karena adanya dorongan semangat kerja seorang pegawai dari dalam diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang telah ditentukan oleh organisasi untuk mencapai suatu tujuan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Amuntai *et al.*, (2024) yang menemukan motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). Siagian (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan tepat adalah pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan dapat memberikan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Sarita (2022) yang menemukan motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi.

Kreitner (2014:180), “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah organisasi, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Hal ini akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan mendukung tercapainya tujuan organisasi

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi.

Peran pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya memiliki gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawai sehingga bersama-sama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Pemimpin dalam kondisi yang serba

dinamis saat ini harus mampu mengelola dan mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien, mampu menentukan tujuan, memfokuskan tujuan-tujuan organisasi, membina komunikasi antar pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah yang tepat apabila terjadi kegagalan dan kemunduran organisasi.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Nurfitriani (2022), komitmen organisasi adalah ketika seseorang yang penuh semangat bekerja keras, berkorban, dan mengambil tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya bagi dirinya dan organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada sikap dan perilaku individu terhadap organisasi dalam bentuk kesetiaan dan pemenuhan visi, misi, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi serta jenis dan mutu pekerjaan. Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hubungan antara keluaran atau hasil suatu organisasi, tim, atau individu dengan masukan atau sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dengan kata lain, semakin besar rasio output terhadap input maka semakin tinggi pula produktivitasnya. Produktivitas kerja melibatkan sejumlah aspek yang mencakup berbagai elemen dalam lingkungan kerja dan kinerja pegawai seperti; efisiensi proses kerja, fleksibilitas, dan efektivitas. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual maupun faktor yang terkait dengan lingkungan kerja seperti: komitmen organisasi, motivasi, keterampilan dan pengetahuan pegawai,

fasilitas, kesejahteraan, dan lain sebagainya. Mahawati *et al.*, (2021) produktivitas kerja adalah kemampuan pegawai untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu singkat dan hasilnya sesuai dengan tujuannya. Produktivitas kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor seperti komitmen yang kuat, motivasi, rangsangan untuk berkreaitivitas dan berinovasi, keterampilan, dan komunikasi. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi terhadap pegawai maka akan semakin tinggi tingkat produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Novelya & Anah (2024) yang menemukan motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak pada semakin tinggi pula Komitmen Organisasi.
2. Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Semakin baik Gaya Kepemimpinan akan berdampak pada semakin tinggi pula Komitmen Organisasi.
3. Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak pada semakin tinggi pula produktivitas pegawai.
4. Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan akan berdampak pada semakin tinggi pula produktivitas pegawai.

5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak pada tingginya komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas pegawai.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi. Semakin tinggi gaya kepemimpinan akan berdampak pada tingginya komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas pegawai.
7. Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak pada semakin tinggi pula produktivitas pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustine Ferdinand. 2016. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen, Undip.
- Amuntai, K., Bukhori, M., & Ruspitasari, W. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan di perusahaan PT. Ajidharma Corporindo. *Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen*, 2(1).
- Ancok, D. (2017). PsikologiKepemimpinan dan Inovasi. Erlangga.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.

- Donni Priansa. 2017. *Manajemen Pelayanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Erina Rulianti & Giri Nurpribadi. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. E-ISSN: 2599-3410| P-ISSN: 2614-3259. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 6 No 1. DOI: <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>.
- Evisastra, Erwin, & Suhardi. (2018). Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 4(1), 32–52.
- Ghozali, I, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan PartialLeast Square (PLS)* (Edisi 2), Semarang: Universitas Diponegoro, 2016.
- Hair, J. F. et. al. 2019. *Partial Least Squares Structural Equation ModelingBased Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer Choice*. Business Research.
- Hendrawati Hamid, K. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin. 4(April), 58–67.
- Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivarite dengan Program IBM SPSS 19*, Semarang: Undip, 2011.
- I Made Wahyu Aditya Putra; I Made Suasti Puja. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Motivasi Kerja. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(8), 1465-1474.
- Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 42.
- Juliandi, A, *Structural equation model based partial least square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS*, *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, 2018, 16–17.
- Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas Dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publishing.
- Kasmir, (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Liany, H. (2021). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 261-266.
- Luthans, Fred. 2014. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta.
- Maryati, Tri. 2021. *Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: UMY Press.
- Minto Waluyo, *Panduan dan Aplikasi Struktural Equation Modelling untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen*, Jakarta: PT Indeks, 2011
- Novelya, A. A., & Anah, L. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada UD Favourite Jombang. *BIMA: Journal of*

- Business and Innovation Management, 6(2), 146-154.
- Nur Septi Aqmarina; Hamidah Nayati Utami; Arik Prasetya. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Hotel Gajahmada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 35 No. 2 Juni 2016.
- Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Asn Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabuapten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(4), 719-738.
- Oktaviany, V., Khalisa, H., Mulyani, L., Mazaya, B. E., Suwarno, S., Ridwan, H., & Hoedaya, A. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat: Studi Literatur. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(4), 5897-5911.
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Setyadi, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Penelitian Ilmiah*.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Wirawan, 2017, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat, Jakarta.