

**PENGARUH KEMATANGAN KARYAWAN DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(STUDI PADA KARYAWAN TERAS RUMAH CAFÉ KOTA SURABAYA)**

Dikki Mahrizal dan Nurhadi

**Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu
Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur**

Dikkim27@gmail.com

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia sangatlah penting bagi suatu perusahaan sebagai salah satu penentu dalam pencapaian suatu tujuan. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan menentukan karyawan yang tepat harus secara baik dan produktif agar kinerja karyawan dapat maksimal. Untuk meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Teras Rumah Café Surabaya yang berjumlah 30 orang yang terletak di jalan Rungkut Industri Kidul No.17, Surabaya. Sampel yang dipilih sebanyak 30 responden. Teknik penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuisioner. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu Kematangan Karyawan dan Komitmen Organisasional, variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan, dan variabel moderating yaitu Kepemimpinan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Analisis Regresi Linier Berganda dengan Variabel Moderating dan untuk uji hipotesis menggunakan Uji t dan Uji F.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Kematangan Karyawan dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam memperkuat pengaruh Kematangan Karyawan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci : *Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasional, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia sangatlah penting bagi suatu perusahaan sebagai salah satu penentu dalam pencapaian suatu tujuan, sebab tanpa adanya SDM yang berkompeten tujuan dan sasaran itu tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan menentukan karyawan yang tepat harus secara baik dan produktif agar tercapainya tujuannya. Perusahaan dituntut mengelola SDM yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan mereka. Suatu perusahaan dengan kualitas SDM yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya. Dalam suatu perusahaan banyak hal yang harus di perhatikan seperti halnya perusahaan harus banyak memperhatikan kinerja karyawannya agar kinerja karyawannya tetap berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, maka dalam hal ini dinyatakan kinerja karyawan dapat mendorong semangat para karyawan. Dan ada beberapa faktor yang bisa mendorong semangat kinerja karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Seperti yang dijelaskan menurut Kasmir (2016: 189-193) ada beberapa faktor yang mempengaruhi

kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yaitu salah satunya adalah kemampuan dan keahlian (kemampuan), komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan.

Dalam hal kematangan karyawan, Hersey dan Blanchard dalam Wahjono (2018: 117) menjelaskan bahwa kematangan mencerminkan kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Seorang karyawan harus memiliki skill dan keterampilan dalam bekerja, karena dengan kemampuan itu seorang karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar karena mereka ahli dalam salah satu bidang. Selain kemampuan dalam hal kematangan seorang karyawan juga harus memiliki kemauan. Dimana dengan kemauan karyawan dia akan memiliki rasa percaya diri dan keyakinan untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya karena tanggung jawab yang diberikan akan dipegang sebagai hal penting yang harus diselesaikan.

Robbins & Judge dalam Mardiana (2018: 31) menyatakan bahwa “Komitmen adalah tingkat di mana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota”. Komitmen terhadap organisasi menunjukkan usaha karyawan dan kemauan mengerahkan segala upaya untuk kepentingan organisasi serta berminat tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan berkeja keras untuk kemajuan perusahaan. Karyawan akan berusaha berkontribusi dalam bentuk tenaga ataupun pikiran demi kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Komitmen

ini merupakan hasil timbal balik atas apa yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan.

Salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan produktivitas perusahaan diantaranya dengan penerapan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sendiri dapat berpengaruh terhadap perilaku-perilaku karyawan dalam suatu perusahaan. Rivai (2014: 42) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Teras Rumah café merupakan sektor bisnis di bidang kuliner modern yang ada di Surabaya. Dalam era digital ini pengusaha kuliner memiliki kebutuhan untuk melengkapi bisnisnya dengan peralatan modern yang sesuai dengan kebutuhan operasional maupun tren konsumen. Café ini beralamat di Jl. Rungkut Industri Kidul No.17, Surabaya, Jawa Timur. Café ini sendiri menerapkan tiga konsep yaitu Italy, Jepang, dan Modern.

TINJAUAN PUSTAKA

Kematangan Karyawan

Kematangan adalah suatu hal yang mencerminkan kemampuan dan kemauan karyawan dalam memiliki keterampilan ataupun keinginan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan dalam perusahaan. Hersey dan Blanchard dalam Wahjono (2018: 117) menjelaskan bahwa

kematangan mencerminkan kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri.

Menurut Hersey dan Blanchard (1995: 187) kematangan terbagi menjadi dua yaitu kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

1. Kematangan Pekerjaan (Kemampuan)

Kematangan pekerjaan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang-orang yang memiliki kematangan tinggi dalam bidang-bidang tertentu, memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas – tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan tinggi adalah orang yang berbakat dalam bidang pekerjaan tersebut dan tidak memerlukan banyak bantuan dari pimpinan dan orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya

2. Kematangan Psikologis (Kemauan)

Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Hal ini erat kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan. Orang – orang yang matang secara psikologis akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting dan memiliki rasa percaya diri dan keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan atau dengan kata lain mereka tidak membutuhkan pancingan untuk mau melakukan hal – hal dalam bidang pekerjaannya.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seorang pekerja bertahan dalam

sebuah organisasi tersebut dengan tujuan memiliki harapan lebih dan loyal terhadap organisasi itu demi mencapai tujuan. Priansa (2018: 234) mengatakan bahwa Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai atau karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai atau karyawan tercermin melalui ketersediaan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge dalam Mardiana (2018: 38) komitmen organisasi memiliki 3 dimensi yaitu :

1. Komitmen Afektif (Affective Commitment)
2. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)
3. Komitmen Normatif (Normative Commitment)

Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2018: 6) kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, di mana pengaruh dapat memengaruhi interpretasi pengikut terhadap kejadian, organisasi dari aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain,

dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain.

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2014:34), yaitu :

1. Fungsi Instruksi
2. Fungsi Konsultasi
3. Fungsi partisipatif
4. Fungsi delegasi
5. Fungsi pengendalian

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan dukungan yang lebih pada karyawan produktifitas kinerja karyawan juga akan meningkat dan menguntungkan perusahaan. Menurut Kasmir (2016:182) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Robbins dalam Bandari (2016: 21) yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen Kerja

HIPOTESIS

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Kematangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café.
2. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café.
3. Apakah Kepemimpinan memoderasi pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café.
4. Apakah Kepemimpinan memoderasi pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada Teras Rumah Café Surabaya yang merupakan usaha di bidang kuliner yang bertempat di Jl. Rungkut Industri Kidul No. 17, Rungkut Kidul, Surabaya, Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh sehingga mengambil seluruh jumlah populasi sebanyak 30 karyawan. Jenis data yang dipakai adalah data primer yang diperoleh secara langsung dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden.

ANALISIS DAN UJI HIPOTESIS

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Uji Instrumen (Uji Kualitas Data)

Uji Validitas

Uji Validitas yang digunakan adalah validitas konstruksi. Validitas ini untuk

mengetahui apakah kuisisioner dapat mengukur variabel yang diteliti secara tepat.

Uji Reliabilitas

Uji ini untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Normalitas Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

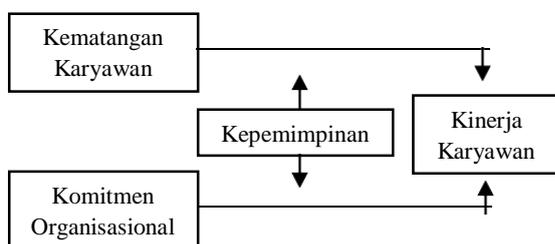
Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan Variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

3. Analisis Regresi Linier Berganda dengan Variabel Moderating

Yaitu mengukur Kepemimpinan demokratis yang moderasi pengaruh variabel kematangan karyawan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dengan analisa yang digunakan

analisa regresi linear berganda, maka dapat dirumuskan sebagai berikut :



Gambar 1. Persamaan Uji Moderating

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 X_1 * Z + b_4 X_2 * Z + e$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

a = konstanta persamaan regresi

X1 = Kematangan Karyawan

X2 = Komitmen Organisasional

Z = Kepemimpinan

b1 = koefisien regresi dari variabel X1 (dimensi kematangan karyawan)

b2 = koefisien regresi dari variabel X2 (dimensi komitmen organisasional)

b3 = koefisien regresi dari variabel Z yang memoderasi variabel X1

b4 = koefisien regresi dari variabel Z yang memoderasi variabel X2

e = residual atau kesalahan prediksi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen (Uji Kualitas

Data)Uji Validitas

Hasil pengujian validitas indikator dari semua variabel bebas maupun variabel terikat menunjukkan valid, karena nilai korelasi lebih besar dari rtabel 0,361 sehingga dinyatakan bahwa semua variabel penelitian telah valid.

Uji Reliabilitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Alpha (rhitung) pada semua variabel

penelitian lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur berupa kuisioner tersebut sudah reliabel, sehingga kuisioner dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai-nilai sebaran data pada plot tersebar di sekeliling garis diagonal (tidak terpengaruh jauh dari garis lurus). Sehingga dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas bisa dipenuhi.

Uji Multikolinieritas

Terlihat untuk semua variabel bebas mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) dibawah angka 10. Demikian juga nilai Tolerance tidak lebih dari angka 1.00. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Semua predictor dengan nilai residual > 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi yang diperoleh terbebas dari kasus heteroskedastisitas. Nilai signifikansi 2-tailed X1 0.686, X2 0.806, dan Z 0.267 > dari 0.05. hal ini menyatakan bahwa varian residual model regresi ini adalah homogeny atau model regresi yang diperoleh terbebas dari kasus heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda dengan Variabel Moderating

Dari hasil analisis dengan program SPSS, diketahui persamaan regresi dari penelitian ini. Adapun dalam persamaan regresi linier yang terbentuk adalah:

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	24.390	3.961	
	Kematangan Karyawan(X1)	.064	.281	.093
	Komitmen Organisasional(X2)	-.348	.409	-.311
	Kematangan Karyawan*Kepemimpinan	.002	.007	.196
	Komitmen Organisasional*Kepemimpinan	.019	.011	.984

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)

Persamaan regresi yang diperoleh
 $Y = 24.390 + 0.064X1 - 0.348X2 + 0.002X1*Z + 0.019X2*Z$

UJI HIPOTESIS

Hipotesis Pertama

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	605.391	1	605.391	80.422	.000 ^b
	Residual	210.775	28	7.528		
	Total	816.167	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)
 b. Predictors: (Constant), Kematangan Karyawan(X1)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.865	2.319		7.274	.000
	Kematangan Karyawan(X1)	.593	.066	.861	8.968	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)

Seperti terlihat diatas, nilai Fhitung adalah sebesar 80.422 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini menunjukkan Kematangan Karyawan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari tabel diatas menunjukkan t hitung sebesar 8,968 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025;28) = 2,04841$ dengan tingkat signifikansi bernilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 (berpengaruh) dan

koefisien regresi sebesar 0,593. Hal ini berarti bahwa Kematangan Karyawan (X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis Kedua

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	601.276	1	601.276	78.346	.000 ^b
	Residual	214.891	28	7.675		
	Total	816.167	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)
 b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional(X2)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.923	2.453		6.492	.000
	Komitmen Organisasional(X2)	.961	.109	.858	8.851	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)

Seperti terlihat diatas, nilai Fhitung adalah sebesar 78,346 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini menunjukkan Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari tabel diatas menunjukkan t hitung Komitmen Organisasional (X2) adalah sebesar 8,851 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025;28) = 2,04841$ dengan tingkat signifikansi bernilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 (berpengaruh) dan koefisien regresi sebesar 0,961. Hal ini berarti bahwa Komitmen Organisasional (X2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis Ketiga

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.936 ^a	.877	.868	1.92867

a. Predictors: (Constant), x1z, Kematangan Karyawan(X1)

Dapat dilihat ada kenaikan nilai adjusted R square dari model regresi I ke model Regresi III sebesar 13,5% (adjusted R square pada model regresi I sebesar 73,3%). Angka adjusted R square sebesar 0,868 menunjukkan bahwa 86,8% variable Kinerja Karyawan (Y) bisa dijelaskan oleh variable Kematangan Karyawan (X1) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan (Z), sisanya 13,2% dijelaskan oleh faktor lain.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.383	2.969		10.232	.000
Kematangan Karyawan(X1)	-.529	.211	-.768	-2.504	.019
x1z	.020	.004	1.670	5.446	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)

Hasil analisis regresi III menunjukkan variable X1*Z (interaksi antara variable Kematangan Karyawan (X1) dan Kepemimpinan (Z) mempunyai t hitung sebesar 5,446 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025;28) = 2,04841$ dengan signifikansi 0,000 (termoderasi). Hal ini berarti bahwa variable Kepemimpinan (Z) merupakan pemoderasi dan memperkuat hubungan antara Kematangan Karyawan (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis Keempat

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.949 ^a	.900	.892	1.74071

a. Predictors: (Constant), x2z, Komitmen Organisasional(X2)

Dapat dilihat ada kenaikan nilai adjusted R square dari model regresi II ke model Regresi IV sebesar 16,5% (adjusted R square pada model regresi II sebesar 72,7%). Angka adjusted R square sebesar

0,892 menunjukkan bahwa 89,2% variable Kinerja Karyawan (Y) bisa dijelaskan oleh variable Komitmen Organisasional (X2) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan (Z), sisanya 10,8% dijelaskan oleh faktor lain.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.993	2.503		11.583	.000
Komitmen Organisasional(X2)	-.742	.266	-.663	-2.791	.010
x2z	.031	.005	1.574	6.627	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)

Hasil analisis regresi IV menunjukkan variable X2*Z (interaksi antara variable Komitmen Organisasional (X2) dan Kepemimpinan (Z) mempunyai t hitung sebesar 6,627 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025;28) = 2,04841$ dengan signifikansi 0,000 (termoderasi). Hal ini berarti bahwa variable Kepemimpinan (Z) merupakan pemoderasi dan memperkuat hubungan antara Komitmen Organisasional (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y).

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café Surabaya.

Berdasarkan Uji hipotesis diatas menggunakan Analisis Regresi Moderating (MRA), menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terbukti dengan t hitung = 8,968 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025;28) = 2,04841$ dengan tingkat signifikansi bernilai 0,000 lebih kecil dari 0,05. Oleh sebab itu dapat diartikan bahwa Kematangan Karyawan (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga sesuai dan terbukti kebenarannya dengan pernyataan hipotesis yang pertama yang

menyatakan bahwa diduga Kematangan Karyawan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Teras Rumah Café Surabaya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Hersey dan Blanchard dalam Wahjono (2018: 117) yang menjelaskan bahwa kematangan mencerminkan kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Sehingga para karyawan Teras Rumah Café memiliki kematangan diri mulai dari kematangan kemampuan juga kemauan dalam bekerja, dengan kematangan yang dimiliki karyawan dapat mempunyai jiwa yang bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kematangan karyawan hal tersebut bisa menaikkan kinerja karyawan pada Teras Rumah Café Surabaya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diva Riza Pahlefi, Dosen STIE Semarang dengan Judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial Aks Ibu Kartini Semarang)” yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Semakin tinggi Motivasi dosen akan meningkatkan kinerja dosen Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang. Sehingga tujuan Lembaga pendidikan Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang dapat tercapai yaitu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mahasiswanya.

2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café Surabaya.

Berdasarkan Uji hipotesis diatas menggunakan Analisis Regresi Moderating (MRA), menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terbukti dengan $t_{hitung} = 8,851$ lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 28) = 2,04841$ dengan tingkat signifikansi bernilai 0,000 lebih kecil dari 0,05. Oleh sebab itu dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga sesuai dan terbukti kebenarannya dengan pernyataan hipotesis yang kedua yang menyatakan bahwa diduga Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Teras Rumah Café Surabaya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Priansa (2018: 234) yang mengatakan bahwa Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai atau karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai atau karyawan tercermin melalui ketersediaan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dalam hal ini karyawan Teras Rumah memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dimana dijelaskan dengan tingkat adjusted R square yang menunjukkan bahwa 72,7% variable Y yang bisa dijelaskan oleh variable X2, jadi dengan tingkat loyalitas yang tinggi ini kinerja karyawan pada Teras Rumah juga akan meningkat dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi seperti dijelaskan pada teori diatas.

3. Pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café Surabaya dengan Kepemimpinan sebagai moderating.

Berdasarkan Uji hipotesis diatas menggunakan Analisis Regresi Moderating (MRA), menunjukkan bahwa variable moderating Kepemimpinan (Z) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terbukti dengan t hitung sebesar 5,446 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 28) = 2,04841$ dengan signifikansi 0,000 (termoderasi). Oleh sebab itu dapat diartikan bahwa Kepemimpinan (Z) disini berhasil memoderasi pengaruh Kematangan Karyawan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan kematangan bawahannya untuk mendapatkan kinerja dari karyawan yang maksimal karena tidak semua karyawan bisa menerima perlakuan yang sama untuk mendorong kinerja dalam perusahaan. Jadi pernyataan hipotesis yang ketiga terbukti kebenarannya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Hersey dan Blanchard dalam Thoah (2010: 74) yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang mampu mengadaptasi gaya agar sesuai dengan situasi, yang menurut argumentasinya tergantung pada tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut. Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (Z) pada penelitian kali ini memiliki pengaruh yang positif dan juga memperkuat variabel Kematangan Karyawan (X1). Dengan pemimpin yang memperhatikan gaya kepemimpinannya dengan melihat situasi dan kebutuhan

karyawannya, maka semakin tinggi tingkat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini Kepemimpinan yang memoderasi dapat dilihat dari adanya kenaikan nilai adjusted R square dari model regresi I ke model Regresi III sebesar 13,5% yaitu dari 73,3% menjadi 86,8% jadi mengalami kenaikan, yang berarti Kepemimpinan (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengaruh Kematangan Karyawan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diva Riza Pahlefi, Dosen STIE Semarang dengan Judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial Aks Ibu Kartini Semarang)” yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memperkuat motivasi yang berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Semakin tinggi Motivasi dosen yang didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai akan meningkatkan kinerja dosen Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang.

4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Teras Rumah Café Surabaya dengan Kepemimpinan sebagai moderating.

Berdasarkan Uji hipotesis diatas menggunakan Analisis Regresi Moderating (MRA), menunjukkan bahwa variable moderating Kepemimpinan (Z) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terbukti dengan t hitung sebesar 6,627 lebih besar dari $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1)$

= $t(0,025;28) = 2,04841$ dengan signifikansi 0,000 (termoderasi). Oleh sebab itu dapat diartikan bahwa Kepemimpinan (Z) disini berhasil memoderasi pengaruh Komitmen Organisasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Gaya kepemimpinan yang bisa menyesuaikan kondisi bawahan dan mengerti perasaan bawahan akan dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaannya. Sehingga kinerja karyawan juga akan maksimal dengan kepemimpinan yang memperhatikan situasi karyawan. Jadi pernyataan hipotesis yang keempat terbukti kebenarannya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2018: 6) kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, di mana pengarahan dapat memengaruhi interpretasi pengikut terhadap kejadian, organisasi dari aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain. Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (Z) pada penelitian kali ini memiliki pengaruh yang positif dan juga memperkuat variabel Komitmen Organisasional (X1). Dengan pemimpin yang mengarahkan dan mempengaruhi bawahan terhadap kejadian maka akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dengan mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini Kepemimpinan yang memoderasi dapat dilihat dari adanya kenaikan nilai adjusted R square dari model regresi II ke model Regresi IV sebesar sebesar 16,5% dari 72,7% menjadi

89,2% jadi mengalami kenaikan, yang berarti Kepemimpinan (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengaruh Komitmen Organisasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan Analisis Regresi Moderating, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan Analisis Regresi Moderating Uji hipotesis pertama diperoleh secara signifikan variabel Kematangan Karyawan (X1) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Teras Rumah Café Surabaya.
2. Berdasarkan Analisis Regresi Moderating Uji hipotesis kedua diperoleh secara signifikan variabel Komitmen Organisasional (X2) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Teras Rumah Café Surabaya.
3. Berdasarkan Analisis Regresi Moderating Uji hipotesis ketiga diperoleh secara signifikan variabel Kepemimpinan (Z) memoderasi dan memperkuat pengaruh variabel Kematangan Karyawan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Teras Rumah Café Surabaya.
4. Berdasarkan Analisis Regresi Moderating Uji hipotesis keempat diperoleh secara signifikan variabel

Kepemimpinan (Z) memoderasi dan memperkuat pengaruh variabel Komitmen Organisasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Teras Rumah Café Surabaya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Saran untuk penelitian yang akan datang yaitu bisa lebih mengkaji dalam meneliti mengenai pengaruh terhadap kinerja karyawan Teras Rumah Café dan mempertimbangkan variabel baru yaitu kompensasi dan kpuasan karyawan karena 2 variabel itu juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada pada Teras Rumah Café.
2. Bagi pihak Teras Rumah Café diharapkan dengan adanya penelitian ini bisa menjadi informasi terhadap pengembangan kinerja karyawan dengan memperhatikan beberapa aspek seperti :
 1. Meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan masing-masing individu karyawan dan tingkat rasa percaya diri dengan mengadakan rapat kerja setiap minggu untuk mengevaluasi hasil kerja bersama.
 2. Meningkatkan Komitmen terkait dengan ketinggian untuk bertahan di perusahaan dengan cara memberi kompensasi bonus untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik disamping itu juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Meningkatkan peran pemimpin dalam memberikan pengarahan terhadap karyawan dalam hal mempertegas tugas masing-masing divisi dalam perusahaan supaya karyawan tidak terlalu meremehkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2015. Sikap Manusia: Teori & Pengukurannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ariani, Novi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.PP.London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba. Makassar: Administrasi Perkantoran FIS UNM.
- Badriyah, Mila. 2015. Manajemen Sumber daya Manusia. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Elbadiansyah. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: CV IRDH.
- Fahlefi, Diva Riza. 2016. Pengaruh Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial Aks Ibu Kartini Semarang). Semarang: STIE Semarang.
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

- _____, 2013. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Hermawan, Sigit. 2016. Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif. Malang: MNC Publishing
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1995. Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga Indonesia.
- Indah D, Rahayu. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT. Badak LNG Bontang). Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik). Jakarta: Rajawali Pers.
- Mardiana, Ria dan Darman Syarif. 2018. Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Pasolong, Harbani. 2008. Kepemimpinan Birokrasi. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. 2018. Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.
- Rivai Zainal, Veithzal, Muliawan Darmansyah Hadad dan Mansyur Ramly. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudarmanto, R. G. 2013. Analisis Regresi Linier Berganda. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Edisi Kelima. Cetakan kedua. Bandung: Alfabeta.
- _____, 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2016. Statistik Terapan Berbasis Komputer. Jilid 1. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suryadiningrum, Adlina Y D, Heru Susilo dan Mohammad Iqbal. 2014. Pengaruh Kematangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan Himalaya Garment Kota Malang). Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Sutikno. 2014. Pemimpin dan Kepemimpinan Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan. Lombok: Holistica.

- Thoha, Miftah. 2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Press.
- Wahjono, Imam. 2018. Pengantar Bisnis. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Wibowo. 2016. Kepemimpinan Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yunus, Hadi Sabari. 2010. Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yusuf, Muri. 2014. Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan. Jakarta: Kencana