

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP
ORGANIZATIONAL TRUST DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Mirdha Fahlevi SI¹, Affandi²

^{1,2}Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Teuku Umar

mirdha.fahlevi@utu.ac.id

ABSTRACT

This study examines the relationship between participative leadership and employee in role performance in public sector, with mediating role of organizational trust and organizational commitment. Data were collected from 276 employees in several government agencies of republic of Indonesia. Convenience sampling method is used to collect the data from responden. This research used path analysis to analyze the data. Based on the reseach finding, participative leadership directly impact on employee in role performance. In addition,organizational trust and organizational commitment does not mediate the relationship beetwen dependen and independen variable. The results showed participative leadership will be improved employee in role performance in government agencies.

Key words : *Participative Leadership, In role Performance, employee*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance* pegawai. Variabel mediasi yang digunakan adalah *organizational trust* dan *organizational commitment*. Populasi dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara republik Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling*. Penelitian ini menggunakan sebanyak 276 responden pegawai dari berbagai instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *participative leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *in role performance*. Sedangkan variabel *organizational trust* dan *organizational commitment* tidak memediasi hubungan keduanya. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan *in role performance* pegawai di lembaga pemerintahan.

Kata Kunci : *Participative Leadership, In role Performance, pegawai*

1. LATAR BELAKANG

Kualitas kinerja pegawai yang baik merupakan instrumen penting dalam mendorong peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan pada berbagai negara di dunia. Kinerja pegawai yang baik akan mendorong terjadinya peningkatan kualitas kinerja institusi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang baik merupakan impian dan cita-cita kolektif masyarakat yang harus diwujudkan oleh institusi penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi (Kemenpan RB, 2015)

Pemerintah berbagai negara di dunia terus melakukan berbagai perubahan dan peningkatan kinerja dalam rangka menjawab tuntutan masyarakat (Agolla dan Lill, 2016). Dalam konteks negara Indonesia, pemerintah negara kita terus melakukan terobosan dalam meningkatkan kinerja para aparturnya. Agenda reformasi birokrasi mengamanatkan kepada seluruh instansi pemerintahan di Indonesia untuk terus berbenah menjadi lebih baik dengan kehadiran para pegawai yang berkinerja tinggi. Di sini lain, pemerintah juga mendorong peningkatan kinerja pegawainya dengan memberi insentif bagi para pegawai yang berkinerja tinggi.

Cita-cita pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang berkinerja tinggi tidak mudah seperti membalik telapak tangan. Banyak permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh institusi pemerintah seperti minimnya pegawai yang mengikuti kompetensi hingga ketidaksesuaian antara kompetensi dengan tugas pokok dan fungsi yang diembankan. Kondisi ini harus menjadi perhatian pemerintah dalam mencari solusi yang terbaik sehingga dapat meminimalisir ketidaksesuaian antara kompetensi dengan tupoksi pegawai (Lembaga Administrasi Negara, 2017)

Meskipun reformasi birokrasi telah bergulir dalam satu dekade terakhir, pelaksanaannya belum memberi dampak yang signifikan terhadap kualitas kinerja pemerintah Indonesia. Dalam tataran global, kualitas tata kelola pemerintahan Indonesia masih belum menggembirakan, bahkan masih tertinggal jika dibandingkan beberapa negara lainnya seperti Thailand, Malaysia, dan Singapura (LAN, 2017) Tabel 1.1 di bawah ini menyajikan perbandingan kinerja pemerintah Indonesia dengan beberapa negara di kawasan ASEAN.

Tabel 1
Perbandingan Kinerja Pemerintah beberapa negara

Negara	Indeks Kemudahan Berusaha (2016)		Indeks Daya Saing Nasional (2016-2017)	
	Rank	Skor	Rank	Skor
Singapura	2	85,05	2	5,72
Malaysia	23	78,11	25	5,16
Thailand	46	72,53	34	4,64
Indonesia	91	61,52	41	4,52
Vietnam	82	63,83	60	4,31
Philipina	99	60,40	57	4,36

Sumber : Lembaga Administrasi Negara (2017)

Pemerintah terus berusaha untuk mewujudkan pemerintahan berbasis kinerja sebagai tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Pemerintah menekankan kepada seluruh aparatur negara untuk mampu bekerja baik sesuai dengan fungsi mereka masing-masing (Kemenpan RB, 2015). Harapannya, agenda pemerintahan berbasis kinerja yang akan direalisasikan akan berdampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Pemerintahan berbasis kinerja akan terealisasikan dengan baik apabila kinerja pegawai mampu berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Isu ini sangat selaras dengan teori *in role performance* yang didefinisikan sebagai kinerja pegawai yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada pegawai tersebut (Park, Kim dan Song, 2015).

Faktor kepemimpinan dianggap variabel yang efektif dalam meningkatkan kinerja (*in role performance*) pegawai. Pola kepemimpinan yang tepat akan mampu menjadi katalisator dalam mendorong kualitas kerja pegawai menjadi lebih baik. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *in role performance*. Variabel gaya kepemimpinan yang digunakan adalah *participative leadership*. Penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi yang terdiri dari *organizational commitment* dan *organizational trust*.

2. TINJUAN TEORITIS

2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan pola kepemimpinan yang memberi ruang kepada para pegawainya untuk berpartisipasi aktif dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi (Park, Miao, dan Kim, 2015). Gaya kepemimpinan ini menyediakan akses yang luas kepada seluruh elemen dalam organisasi untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi baik pada level perencanaan hingga level pelaksanaan kegiatan. Para pimpinan juga melibatkan para bawahannya dalam membuat keputusan bersama dalam organisasi.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Miao, Newman, Schwarz dan Xu (2013) yang menjelaskan bahwa pimpinan dengan model gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahannya dalam proses pemecahan masalah maupun pengambilan keputusan. Model kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan dalam organisasi pemerintahan. Alasannya, gaya kepemimpinan ini dapat menumbuhkan inisiatif pegawai dalam memberi pelayanan maksimal kepada para pemangku kepentingan. Sebagai bukti empiris, gaya kepemimpinan partisipatif di negara-negara barat telah meningkatkan sikap positif para pegawai negerinya dalam memberi pelayanan dengan adanya otonomi kerja di unit kerjanya masing-masing.

Gaya Kepemimpinan partisipatif juga mendorong para pegawai untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di unit kerja masing-masing. Ciri khas lainnya dari pola kepemimpinan ini adalah pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada para bawahannya (Newman, Rose dan Teo, 2014). Pimpinan

unit kerja berperan dalam memfasilitasi para bawahannya dalam membuat keputusan, sedangkan para bawahannya aktif berkonsultasi dengan para pimpinannya jika ada kendala dalam membuat keputusan di unit kerjanya masing-masing.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Huang, Iun, Liu dan Gong (2010) yang menjelaskan bahwa model kepemimpinan partisipatif akan meningkatkan kinerja pegawai dan berdampak positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Peningkatan keduanya tidak terlepas dari pola kepemimpinan partisipatif yang mendorong pemberdayaan para pegawai dalam bekerja. Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif mendorong peningkatan kepercayaan pegawai terhadap pimpinannya dalam bekerja.

2.2 Organizational Trust

Organizational trust merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi (Robbins, 2010). Variabel *Organizational trust* didefinisikan sebagai kepercayaan dan harapan elemen dalam organisasi tentang kompetensi, keadilan, niat baik, dan perilaku pimpinan terhadap mereka dalam bekerja. Kualitas *organizational trust* yang baik akan berdampak terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai dalam bekerja. Para pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi maksimal yang mereka miliki.

Konsepsi *organizational trust* dapat ditinjau menggunakan pendekatan *social exchange theory*. Toeri ini menjabarkan bahwa *organizational trust* terbentuk karena adanya nilai-nilai positif dalam organisasi yang meliputi integritas, kejujuran dan keadilan dalam berorganisasi (Colquitt, Scott, dan Le Pine, 2007). Komitmen organisasi yang baik akan berdampak terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Dirks, Kim, Ferrin, dan Cooper, 2011). Para pegawai yang memiliki kualitas *organizational trust* yang baik akan terdorong untuk melakukan berbagai kontribusi positif terhadap organisasinya.

Searle, Weibel, dan Den Hartog (2011) mengklasifikasi *organizational trust* menjadi tiga komponen yang meliputi *individual trust*, *specific group* dan organisasi secara menyeluruh. Komponen *individual trust* merupakan kepercayaan pegawai terhadap pimpinannya dalam organisasi. Sedangkan komponen *specific group* merupakan kepercayaan pegawai terhadap para rekan kerjanya. Sedangkan kepercayaan organisasi secara menyeluruh merupakan kepercayaan pegawai terhadap sistem organisasi berjalan dengan baik dan adil terhadap semua pegawainya.

2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan komitmen dan kecintaan pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi yang baik merupakan aspek penting dalam retensi pegawai. Pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang baik akan terus loyal dalam bekerja serta melakukan

berbagai dedikasi yang bermanfaat terhadap keberlangsungan organisasi maupun peningkatan kinerja organisasi (Indarti, Solimun, Fernandes dan Hakim, 2017).

Van Gelderen dan Bik (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi pegawai yang baik akan berkorelasi positif terhadap kinerja para pegawai. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah berdampak terhadap peningkatan *turnover intention* dan kualitas kinerja yang rendah. Komitmen organisasi yang baik akan memastikan layanan yang diberikan oleh para pegawai kepada masyarakat tetap terjamin kualitasnya sesuai dengan harapan pimpinan maupun ekspektasi para pengguna layanan.

Pola kepemimpinan yang tepat akan berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasi para pegawai dalam bekerja. Huang, Iun, Liu, dan Gong (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi para pegawai. Kondisi ini tidak terlepas dari perilaku pimpinan yang memfasilitasi para pegawai untuk berkontribusi dalam bekerja maupun membuka ruang bagi para pegawai dalam penyusunan perencanaan organisasi secara demokratis dan terbuka.

2.4 *In Role Performance* Pegawai

In-role performance merupakan perilaku kinerja pegawai yang terbentuk oleh sistem penghargaan formal yang berlaku dalam sebuah organisasi. Konsep *in-role performance* ini memastikan para pegawai bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka dalam organisasi (Park, Kim dan Song, 2015). Penerapan penilaian kinerja berbasis *in-role performance* sangat efektif dalam mendorong perilaku pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan peran mereka masing-masing pada organisasinya.

Faktor kepemimpinan sangat berperan dalam merangsang para pegawai untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka dalam organisasi. Pola kepemimpinan yang baik akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kinerja yang telah ditetapkan oleh pimpinannya. Gaya kepemimpinan partisipatif memberi ruang kepada para pegawai untuk merencanakan target dan sasaran kinerja pada unit kerja mereka masing-masing (Otero-Neira, Varela-Neira dan Bande, 2017).

Malik, Awais, Timsal dan Qureshi (2016) mengemukakan bahwa *in-role performance* merupakan komponen penting dalam memastikan organisasi telah berjalan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Kinerja organisasi yang baik akan terbentuk jika semua elemen dalam organisasi bekerja dengan baik sesuai dengan tugas mereka masing-masing. Oleh sebab itu, kehadiran pola kepemimpinan yang partisipatif dapat mendorong kinerja pegawai melalui keterbukaan pimpinan dalam menampung aspirasi para pegawai dalam bekerja.

3. HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap *Organizational Trust*

Beberapa penelitian sebelumnya mengemukakan bahwa faktor gaya kepemimpinan dalam organisasi berdampak terhadap peningkatan *organizational trust*. Penelitian Park, Miao dan Kim (2015) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak terhadap peningkatan kualitas *organizational trust* dalam sebuah lembaga. Faktor pemicunya adalah adanya partisipasi pegawai dalam bekerja.

Penelitian lainnya, Miao, Newman, Schwarz dan Xu (2013) juga menyebutkan bahwa pola kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kualitas *organizational trust* pegawai. Beberapa faktor pendorongnya antara lain keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan serta ketersediaan informasi bagi para pegawai dalam bekerja. Informasi tersebut menjadi sangat penting bagi para pegawai dalam melakukan proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian ini membangun hipotesis bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak positif terhadap peningkatan *organizational trust* pegawai.

3.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan yang partisipatif berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai dalam bekerja. Kondisi ini dipicu oleh adanya ruang partisipasi yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawainya dalam bertugas. Semakin baik kualitas gaya kepemimpinan partisipatif, semakin kuat kualitas komitmen organisasi para pegawainya (Bouckennooghe, Zafar dan Raja, 2015; Van Gelderen dan Bik, 2015)

Penelitian Miao, Newman dan Huang (2014) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai. Faktor pemicunya adalah, pimpinan melibatkan para bawahannya dalam pemecahan berbagai masalah kerja yang dihadapi melalui konsultasi. Faktor ini mendorong para pegawai untuk bekerja dengan baik karena menganggap adanya keterlibatan mereka dalam penyusunan keputusan yang akan dilakukan di masa mendatang.

Patiar dan Wang (2016) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi terbentuk berdasarkan perlakuan pimpinan terhadap bawahannya yang dapat menumbuhkan keterikatan dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini membangun hipotesis bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai.

3.3 Organizational Trust Terhadap In Role Performance

Beberapa penelitian sebelumnya mengkonfirmasi bahwa faktor *organizational trust* berpengaruh terhadap *in-role performance* pegawai dalam bekerja. Para pegawai yang mempunyai kualitas *organizational trust* yang baik akan bekerja dengan sempurna hingga batas maksimum kemampuan yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja organisasi. Faktor ini dipicu oleh kepercayaan

pegawai terjadap kompensasi yang mereka terima ketika mampu melaksanakan tugas dengan baik (Begzadeh dan Nedaei, 2017).

Penelitian Biswas dan Kapil (2017) menyimpulkan bahwa *organizational trust* berdampak positif terhadap peningkatan *in role performance* dalam bekerja. Faktor ini didorong oleh semangat pegawai yang bersumber dari keyakinan mereka dalam bekerja karena para pimpinnya mendengar pendapat dan memberi kepercayaan kepada para pegawai untuk bekerja pada bidang yang sesuai dengan keahlian mereka. Keyakinan ini mendorong para pegawai untuk bekerja dengan maksimal terhadap pekerjaan mereka di unit kerja masing-masing. Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian ini membangun hipotesis bahwa *organizational trust* berdampak positif terhadap *in role performance* pegawai.

3.4 Komitmen Organisasi Terhadap *In Role Performance*

Komitmen organisasi berdampak positif terhadap peningkatan kinerja para pegawai. Komitmen organisasi yang baik berdampak terhadap *peningkatan in-role performance* pegawai dalam bekerja. Para pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan mengarahkan semua potensi yang mereka miliki dalam bekerja untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan dalam organisasi (Suliman dan Al Kathairi, 2012; Chong dan Law, 2016)

Hasil penelitian lainnya dikemukakan oleh Indarti, Solimun, Fernandes dan Hakim (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah komitmen pegawai terhadap lembaga kerja mereka. Komitmen organisasi yang baik akan mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi merupakan faktor yang sangat menentukan keberlangsungan organisasi di masa mendatang. Faktor ini didorong oleh semangat para pegawai yang komit terhadap organisasinya dalam bekerja dengan baik. Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian ini membangun hipotesis bahwa komitmen organisasi berdampak terhadap peningkatan *in role performace* pegawai dalam bekerja.

3.5 Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap *In-Role Performance*

Penelitian Park, Miao dan Kim (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan ini efektif dalam mendorong para pegawai untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing. Para pegawai terdorong untuk melaksanakan tugasnya karena adanya rasa memiliki terhadap tugas yang mereka laksanakan.

Hasil penelitian Miao, Newman, Schwarz dan Xu (2013) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak terhadap peningkatan kerja pegawai. Kondisi ini dipicu oleh keterlibatan aktif pegawai dalam bekerja, adanya dukungan pimpinan dan ketersediaan informasi yang relevan dalam bekerja. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini membangun hipotesis bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap *in role performance* pegawai.

4. METODE PENELITIAN

4.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara di Republik Indonesia. Pengumpulan sampel dilakukan dengan menggunakan pendekatan *non probabilitas sampling*. Metode yang digunakan adalah *convenience sampling*. Sekaran dan Bougie (2013) mengemukakan metode *convenience sampling* adalah pendekatan dalam pengambilan sampel dari anggota populasi yang bersedia menjadi responden.

4.2 Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain, gaya kepemimpinan partisipatif, *organizational trust*, komitmen organisasi dan *in- role performance* pegawai. Variabel gaya kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai model gaya kepemimpinan yang memberi ruang kepada para pegawai untuk dapat proaktif dan berkontribusi terhadap kemajuan organisasi (Park, Miao, dan Kim, 2015). Variabel ini diukur dengan menggunakan lima indikator pengukuran gaya kepemimpinan *participative leadership*.

Variabel *organizational trust* didefinisikan sebagai harapan anggota organisasi tentang kompetensi, keadilan, niat baik, dan perilaku rasional pihak lain dalam organisasi (Robbins, 2010). Variabel ini diukur dengan menggunakan 10 indikator pengukuran variabel *organizational trust*. Selanjutnya, variabel komitmen organisasi didefinisikan komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan 10 indikator. Variabel *in role performance* didefinisikan sebagai Perilaku kinerja pegawai yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada pegawai tersebut (Otero-Neira, Varela-Neira, dan Bande, 2017) . variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator pengukuran variabel.

4.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dalam penelitian ini terdiri uji validitas dan reliabilitas serta pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis jalur melalui software SPSS pada tingkat kepercayaan 95%.

5. HASIL PENELITIAN

5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator yang digunakan untuk pengujian validitas adalah membandingkan nilai r-hitung dan nilai r tabel. Indikator pengukuran variabel dinyatakan valid apabila nilai r-hitung lebih besar dari 0,3. Hasil pengujian validitas, semua indikator pengukuran variabel dinyatakan valid. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan indikator *cronbach alpha*. Pengukuran variabel dinyatakan valid apabila nilai *cronbach alpha* minimal 0,6. Hasil pengujiannya menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena mempunyai nilai *cronbach alpha* di atas 0,6.

5.2 Pengujian Hipotesis

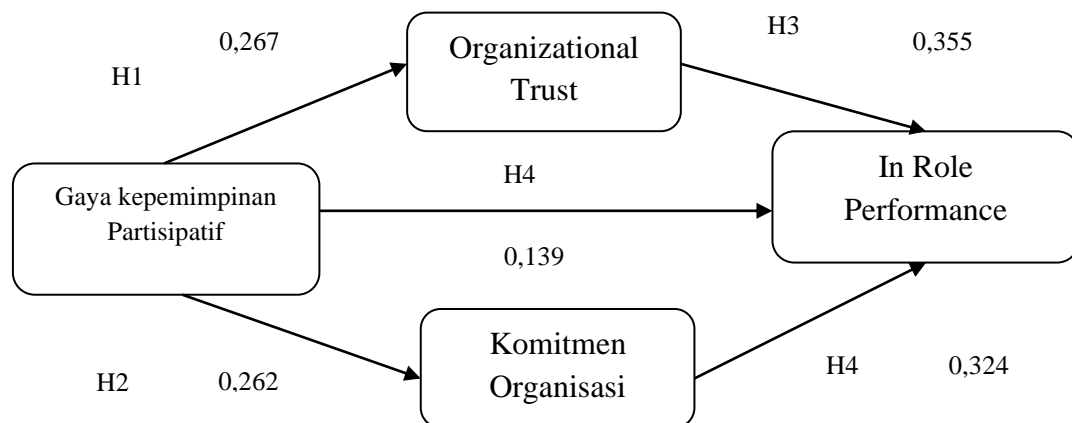
Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Secara lebih rinci, hasil pengujian hipotesis adalah sebagaimana pada tabel berikut ini :

Tabel 2 : Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Nilai Signifikansi	Uji Signifikansi	Kesimpulan
PL	OT	0,000	Signifikan	Hipotesis Diterima
PL	OC	0,000	Signifikan	Hipotesis Diterima
OT	IR	0,000	Signifikan	Hipotesis Diterima
OC	IR	0,000	Signifikan	Hipotesis Diterima
PL	IR	0,005	Signifikan	Hipotesis Diterima

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis dapat digunakan untuk melihat peran variabel mediasi (*Organizational trust* dan komitmen organisasi) dalam memediasi hubungan variabel *participative leadership* terhadap *in role performance* pegawai. Secara lebih lengkap adalah sebagaimana pada tabel berikut ini :



Gambar 1 : Diagram Pengaruh Antar Variabel

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *organizational trust* adalah sebesar 0,27. Pengaruh variabel *organizational trust* terhadap *in role performance* adalah sebesar 0,355. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi adalah 0,262. Selanjutnya, pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *in role performance* adalah sebesar 0,324. Sedangkan pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance* adalah sebesar 0,139.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah variabel *organizational trust* dan komitmen organisasi memediasi hubungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance*, maka dilakukan analisa lebih lanjut dengan melihat besarnya pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance* maupun melalui variabel mediasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data, pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance* melalui *organizational trust* sebagai variabel mediasi adalah sebesar $0,267 \times 0,355 = 0,094$. Sedangkan pengaruh langsungnya adalah sebesar 0,139. Dengan demikian, maka variabel *organizational trust* tidak memediasi hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance*. Begitu juga dengan variabel mediasi komitmen organisasi juga tidak memediasi hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *in role performance*. Hal ini disebabkan karena nilai pengaruhnya lebih kecil dari 0,139, yaitu hanya 0,084 ($0,262 \times 0,324$).

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan parsipatif berpengaruh terhadap peningkatan *in role performane* pegawai. Kebijakan pimpinan yang membuka ruang partisipasi kepada pegawai untuk bekerja dengan baik akan meningkatkan kualitas kerja pegawai di institusi mereka. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap *in role performance* pegawai secara langsung. Sedangkan variabel *organizational trust* dan komitmen organisasi tidak memediasi hubungan keduanya.

7. IMPLIKASI MANAJERIAL

Untuk mewujudkan cita-cita pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan berbasis kinerja, gaya kepemimpinan partisipatif sangat tepat untuk diterapkan. Setiap instansi pemerintah perlu mendesain pola kepemimpinan yang memberi ruang interaksi dan menampung partisipasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan partisipatif efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur negara dalam menjalankan kewajiban utamanya. Untuk mewujudkan pola kepemimpinan partisipatif, pemerintah perlu menyusun regulasi yang dapat mendukung realisasi pola kepemimpinan partisipatif ini

8. SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan beberapa model gaya kepemimpinan lainnya yang sesuai dalam konteks sektor publik seperti *transformational leadership*, *spiritual leadership* dan *ethical leadership*. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variabel mediasi lainnya seperti *pshychological empowerment*, *psychological ownership* dan motivasi ekstrinsik. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan pada salah satu lembaga pemerintahan, sehingga hasilnya lebih spesifik dan menggambarkan kondisi pada salah satu instansi pemerintah secara khusus dan lebih mendalam.

9. DAFTAR REFERENSI

Agolla, J. E., & Lill, J. B. V. (2016). An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organisations. *International Journal of Innovation Science*, 8(4), 404-422.

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 3 Nomor 2, 2019

ISSN : 2614-2147

- Begzadeh, S., & Nedaei, M. (2017). The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(3), 270-281.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: a field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: the mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal Business Ethics*, 129, 251–264.
- Chong, V. K., & Law, M. B. C. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance: The mediating role of trust-in-supervisor and organizational commitment. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 12(4), 590-613.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 87-103.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122–143.
- Indarti, S., Solimun, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance. *Journal of Management Development*, 1-12.
- Kemenpan RB (2015). Road map reformasi birokrasi 2015-2019. Jakarta. 2015
- Lembaga Administrasi Negara (2017). Reformasi ASN sebagai tuntutan global. Seri Reformasi Birokrasi Nomor: 008/DKK.PN/2017.
- Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees performance: moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590-595.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior:

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 3 Nomor 2, 2019

ISSN : 2614-2147

distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796–2810.

Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796–2810.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24(1), 76–92.

Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. (2014). The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: evidence from China. *Human Resource Management*, 1-15.

Otero-Neira, C. O. N., Varela-Neira, C., & Bande, B. (2017). Supervisory servant leadership and employee's work role performance: a multilevel mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 860-881

Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385-408.

Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153–176.

Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.

Robbins, S. (2010). Principles of organizational behavior (Danaeefard & Alvani, Trans.). Termeh Publications

Searle, R., Weibel, A., & Den Hartog, D. N. (2011). Employee trust in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 143-191.

Sekaran, Uma., & Bougie, Roger. (2017) Metode Penelitian Untuk Bisnis, Pendekatan Pengembangan-Keahlian. Edisi 6. Jakarta. Salemba Empat.

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 3 Nomor 2, 2019

ISSN : 2614-2147

Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance indeveloping countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.

Van Gelderen, B. R., & Bik, L. W. (2015). Affective organizationalcommitment, work engagementand service performanceamong police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 39(1), 206-221.