

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA TBK CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjan (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:  
**KHAIRUNISA**  
1805160477

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATRA UTARA  
MEDAN  
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 15 Agustus 2022, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : KHAIRUNISA  
N P M : 1805160477  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(ASSOC. PROF. H. MIFTA FAUZI RAMBE, SE., M.M.)

(SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.)

Pembimbing

(HAZMANAN KHAIRPH, D)

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : KHAIRUNISA  
NPM : 1805160477  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL PENELITIAN : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI PT.  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2022

Pembimbing Skripsi


  
(HAZMAN KHAIR Ph, D)

Disetujui oleh :

Ketua program studi manajemen  
Fakultas Ekonomi dan bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan bisnis UMSU

  
(JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si)

  
(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : KHAIRUNISA  
N.P.M : 1805160477  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Nama Dosen Pembimbing : HAZMANAN KHAIR Ph.D  
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI PT.  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk, CABANG  
MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	pd lsm hrs ada Tabel Kinerja pegawai	25/07/22	h
Bab 2	persah pemda hrs, lsm asy yg tak tepat	25/07/22	h
Bab 3	judul penlitn sngai Apotus 22	25/07/22	h
Bab 4	Pembahasan setiap variabel hrs ada Implementasi	31/07/22	h
Bab 5	pd kompula hrs ajukan apsthal b'pura variabel intervensi	31/07/22	h
Daftar Pustaka	Sitas Dosen, Man delly	31/07/22	h
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc siday Meja-Hija	07/08/22	h

Medan, 02-10 / 2022

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Jasman Saripuddin Hasibuan, SE, M.Si)

(Hazmanan Khair Ph.D)



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Khairunisa  
NPM : 1805160477  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi  
Pembangunan)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan 6 Agustus 2022.

Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN

Manajemen

[knisa4081@gmail.com](mailto:knisa4081@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Dengan kriteria penarikan sampel menggunakan kuisioner sebagai teknik pengambilan sampel sumber data. Teknik pengumpulan data menggunakan studi wawancara, angket, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis model pengukuran (uji validitas, uji reabilitas), analisis model struktural (R-Square, F-Square, *DirectEffect*, *Indirect*, relevansi prediktif). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Software Smart PLS (*Partial Least Square*) 3 for Windows. Hasil dari penelitian membuktikan bahwa variabel 1).kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai,2)variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi,3)variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan, 4)variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan.

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Kinerja Pegawai dan Motivasi**

**ABSTRACT**  
**THE EFFECT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE**  
**THROUGH MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE IN**  
**PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK MEDAN BRANCH**  
**MANAGEMENT**

[knisa4081@gmail.com](mailto:knisa4081@gmail.com)

*This study aims to find out whether there is an influence of Leadership on Employee Performance through Motivation as an Intervening Variable in PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan Branch. The approach used is a quantitative approach. With the sampling criteria, use a questionnaire as a sampling technique for data sources. Data collection techniques use interview studies, questionnaires, and documentation. Data analysis techniques use measurement model analysis (validity test, reability test), structural model analysis (R-Square, F-Squari, DirectEffect, Indirect, predictive relevance). Data processing in this study uses Smart PLS (Partial Least Square) 3 software for Windows. The results of the study prove that variables 1). leadership has a positive effect on employee performance, 2) leadership variables have a positive and significant effect on motivation, 3) motivation variables have a positive effect on employee performance and 4) leadership variables on employee performance through motivation as an intervening variable indirectly have a positive and significant effect.*

**Keywords: Leadership, Employee Performance and Motivation**

## KATA PENGANTAR



**Assalamualaikum Wr. Wb**

Terlebih penulis mengucapkan Alhamdulillah Robbil'alamin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah Nya kepada penulis, sehingga penulis skripsi ini dapat diselesaikan. Dan tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat Serta Salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalahnya kepada seluruh umat manusia dari alam kebodohan menuju alam dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Pendidikan strata-1 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Fakultas Ekonomi dan Bisnis (Manajemen).

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan dalam penyusunan data guna menyelesaikan skripsi ini, serta penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam skripsi ini belum sempurna. Adapun judul skripsi ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Medan”**.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa hasil penelitian dari penelitian ini masih belum sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis, oleh sebab itu penulis sangat senang menerima saran dan kritikan demi kesempurnaan skripsi ini. Maka dari itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:



1. Yang teristimewa, kedua orangtua saya, Ayahnda B. Zufri dan Ibunda Siswati yang telah membesarkan, merawat, mendidik, dan mendoakan disetiap langkah yang saya jalanin sampai detik ini juga.
2. Bapak Prof Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM, M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Dr. Ade Gunawan SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Hazmanan Khair, Ph,D. Selaku Pembimbingan Skripsi yang telah membimbing penulis sampai selesainya skripsi ini.
9. Bapak/Ibu Dosen dan seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membekali penulis ilmu dari awal perkuliahan hingga saat ini.

10. Bapak Marfian Zardi dan seluruh staff pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Untuk kelancaran skripsi ini.
11. Yang tersayang kakak Rahayu Sisfriyani, Khairani Sisfriani, Abang Mhd.Akbar Zhulian, dan Adik Lulu Nazlah, Mhd Afra Septian. Yang selalu memberikan semangat dan motivasi.
12. Kepada Teman seperjuangan saya Sri Diva Mutiara S.M yang memberikan tempat kosnya untuk membantu saya dalam mengerjakan skripsi ini.
13. Kepada Farida Wahyuni S.I.Kom teman SMP saya yang setia menemani saya untuk pengajuan judul dan selalu mengasih saya support dalam keadaan apapun.
14. Kepada Tasya Alfitra dan Gita Delvi Yanti yang selalu setia mendengarkan keluh kesah saya selama pengerjaan skripsi ini.
15. Kepada seluruh teman kelas I manajemen pagi yang selalu memberi saya semangat.
16. Kepada seluruh sahabat yang telah memberikan semangatnya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak semoga mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis juga meminta maaf atas semua kekurangan dan kesalahan yang ada pada penulisan skripsi ini, semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

*Aamiin Ya Rabbal'alamin*

*Billahifisabiilhaq Fastabiqul Khairat*

**Wassalammualaikum Wr. Wb.**

Medan, Agustus 2022

Penulis

**KHAIRUNISA**



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB 1</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Identifikasi Masalah .....	4
1.3.Batasan Masalah.....	4
1.4.Rumusan Masalah .....	5
1.5.Tujuan Penelitian.....	5
1.6.Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB 2</b> .....	<b>7</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1.Landasan Teori .....	7
2.1.1.Kinerja Pegawai .....	7
2.1.2.Kepemimpinan .....	14
2.1.3.Motivasi .....	20
2.2.Kerangka Konseptual .....	28
2.2.2.Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	28
2.2.3.Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi.....	29
2.2.4.Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	30
2.2.5.Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening.....	30
2.3.Hipotesis.....	31
<b>BAB 3</b> .....	<b>32</b>
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>32</b>
3.1.Pendekatan Penelitian.....	32
3.2.Definisi Operasional Variabel .....	32

3.3.Tempat dan Waktu Penelitian .....	34
3.4.Teknik Pengambilan Sampel.....	35
3.5.Teknik Pngumpulan Data.....	36
3.6.Teknik Pengolahan Data.....	37
<b>BAB 4.....</b>	<b>41</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>41</b>
4.1.Hasil Penelitian.....	41
4.1.3.Deskripsi Variabel Penelitian .....	44
4.2.Analisis Data .....	50
4.3.Pembahasan .....	58
<b>BAB 5 .....</b>	<b>63</b>
<b>PENUTUPAN.....</b>	<b>63</b>
5.1.Kesimpulan.....	63
5.2.Saran.....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>65</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>69</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pencapaian kinerja pegawai.....	3
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Pegawai .....	33
Tabel 3.2 Indikator kepemimpinan .....	33
Tabel 3.3 Indikator Motivasi.....	34
Tabel 3.4 Jadwal Penelitian.....	35
Tabel 3.5 Instrument Skala Likert.....	37
Tabel 4.1 Skala Likert .....	41
Tabel 4.2 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.....	42
Tabel 4.3 Distribusi responden berdasarkan jenis usia .....	43
Tabel 4.4 Distribusi responden berdasarkan jenis lama kerja.....	44
Tabel 4.5 Skor angket untuk variabel kinerja pegawai .....	45
Tabel 4.6 Skor angket untuk variabel kepemimpinan.....	46
Tabel 4.7 Skor angket untuk variabel motivasi.....	48
Tabel 4.8 Nilai validitas variabel penelitian .....	52
Tabel 4.9 Nilai desriminant <i>validity</i> .....	52
Tabel 4.10 <i>Composite reliability</i> .....	53
Tabel 4.11 <i>Cronbach's alpha</i> .....	53
Tabel 4.12 Nilai R-Square.....	54
Tabel 4.13 F-Square .....	55
Tabel 4.14 Direct Effect.....	57
Tabel 4.15 Indirect Effect .....	58



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	29
Gambar 2. 2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi.....	29
Gambar 2. 3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	30
Gambar 2. 4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening.....	31
Gambar 4. 1 Model PLS 1.....	51
Gambar 4. 2 Model PLS 2.....	52

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik pemimpin maupun pegawai agar dapat memberikan kontribusi yang baik dalam melaksanakan tugas dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Arianty et al., 2016) kinerja memiliki arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dapat dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin dapat dilakukan mutasi atau bahkan dilakukan demosi. Dengan meningkatnya kinerja pegawai tentunya ada peran pimpinan yang baik dalam perusahaan.

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan penting sekaligus sebagai pemimpin yang menggerakkan dan membimbing organisasi untuk mencapai tujuannya, namun pada saat yang sama bukanlah tugas yang mudah. Pemimpin berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan pada bawahannya kepada sasaran yang ingin dituju. Berhubungan dengan itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar bawahannya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Peran kepemimpinan juga merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan untuk membangkitkan motivasi atau semangat kerja pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut (Sutrisno, 2016) Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan (Fahmi, 2016) berpendapat Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi pegawainya agar lebih bekerja dengan baik. Dalam hal ini pengaruh seorang pimpinan sangat menentukan arah tujuan dari organisasi, karena untuk merealisasikan tujuan organisasi perlu menerapkan peran dalam memimpin kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Dengan demikian, secara tidak langsung motivasi dari pegawai semakin meningkat.

Motivasi ialah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*)



atau impuls. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seorang individu yang dapat merangsang untuk dapat melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu.

Setiap perusahaan selalu menginginkan peningkatan pada kinerja pegawainya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh pegawainya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu ditambah suatu pengalaman kerja yang dimiliki oleh para pegawai, akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya mencapai tingkat kinerja. Berikut adalah tabel pencapaian kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk pada 2 tahun belakangan ini:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Nilai Kinerja Pegawai**

Tahun	Nilai Kinerja
2020	95.63%
2021	90.24%

Sumber: Bagian HRD PT. Telekomunikasi Indonesia

Pada tabel diatas menunjukkan kinerja perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan, mengalami penurunan dan tidak sesuai target selama 2 tahun berturut-turut, pada tahun 2020 nilai kinerja pegawai 95.63% . dan pada tahun 2021 mengalami penurun yaitu ditahun 2021 dengan nilai kinerja sebesar 90.24% .

Berdasarkan survey awal yang penulis lakukan terdapat beberapa permasalahan yang ada di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yaitu kinerja pegawai kurang optimal. Tentunya hal ini berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi pegawai. Adanya pemimpin yang kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak mencapai target sehingga

tidak adanya motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam bentuk penghargaan atau *reward*.

Menurunnya kinerja pegawai ditunjukkan oleh pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan tentunya berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja. Karena kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dari uraian permasalahan diatas peneliti tertarik untuk meneliti **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu :

- a. Kinerja pegawai masih belum optimal.
- b. Kurangnya ketegasan pimpinan dalam pemberian sanksi kepada para pegawai.
- c. Kurangnya motivasi dari pimpinan kepada pegawainya, dalam bentuk pemberian penghargaan (*reward*).

## **1.3. Batasan Masalah**

Karena keterbatasan serta kemampuan yang penulis miliki, maka tidak semua masalah akan diteliti. Oleh karena itu permasalahan penelitian akan dibatasi dalam hal kepemimpinan, kinerja pegawai, dan motivasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan
- b. Apakah ada pengaruh motivasi sebagai variable intervening terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
- c. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan.
- b. Untuk mengetahui apakah motivasi sebagai variable intervening berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Untuk tercapainya tujuan dalam penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya yaitu :

## 1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut kepemimpinan, kinerja pegawai, dan motivasi.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan bagi perusahaan guna menambah pengetahuan dan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan.

### b. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan penulis dalam bidang sumber daya manusia.

### c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat untuk penelitian yang akan datang sebagai perbandingan dan referensi untuk mengkaji masalah yang relevan dalam penelitian selanjutnya.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dan instansinya. Kinerja pegawai adalah suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi dimana untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya (Handoko, 2012).

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada

bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) mengatakan Kinerja pegawai sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila pegawai mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kinerjanya didasarkan perilaku. Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil tidak memihak dan harus menggambarkan kinerja aktual yang akurat. Persoalnya adalah apakah pegawai mempunyai perilaku kompetitif yang tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik dan melahirkan perilaku yang tidak cepat puas diri terhadap hasil.

Definisi lain datang dari (Afandi, 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja dikutip oleh (Wibowo, 2017) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut (Lotje et al., 2019) definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugastertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

### **2.1.1.2. Faktor faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut (Wirawan, 2015) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

#### 1. Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor- factor lingkungan eksternal organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat memengaruhi kinerja pegawai

##### a. faktor – faktor eksternal tersebut antara lain:

1. Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi.
2. Kehidupan Politik.
3. Kehidupan Sosial budaya masyarakat.
4. Agama/spiritualitas.

##### b. Faktor-faktor Internal Organisasi:

1. Budaya Organisasi.
2. Iklim Organisasi.

##### c. Faktor-faktor Pegawai:

1. Etos Kerja.
2. Displin kerja.
3. Kepuasan Kerja.

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2014) Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

##### a. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latarbelakang,



dan demografi.

- b. Faktor psikologis terdiri dari, persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

### **2.1.1.3. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Adapun penilaian kinerja menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2014) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Selanjutnya diterangkan menurut (Putra & Adnyani, 2016) berpendapat bahwa “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan.

#### 2.1.1.4. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut (Dewi, 2012) terdapat beberapa metode penilaian kinerja pegawai, yaitu:

a. *Rating Scales*

Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.

b. *Checklist*

Metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

c. *Paired Comparison Method*

Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.

d. *Alternation Ranking Method*

Penilaian kinerja dengan metode ini adalah menggunakan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk.

e. *Critical Incident Method*

Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan *review* dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.

f. *Narrative Form*

Metode yang memungkinkan penilaian memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.

g. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode ini menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif *rating scale*.

h. *Management by Objective (MBO)*

Penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.

i. *360 Degree*

Penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

#### **2.1.1.5. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (A. A. P. Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

### 3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang pegawai dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

### 4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, pegawai lain pekerjaan secara kerja sama.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2017) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 7 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Tujuan

Merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

#### 2. Standar

Merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

#### 3. Umpan balik

Merupakan melaporkan kemajuan baik, kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.

#### 4. Alat dan sarana

Merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

#### 5. Kompetensi

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

## 6. Motif

Merupakan alasan atau mendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

## 7. Peluang

Merupakan pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

### **2.1.2. Kepemimpinan**

Para pemimpin membutuhkan suatu keterampilan yang baik untuk membangun tim yang profesional. Dalam hal ini tentunya para pemimpin terbaik memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain dan juga sudah semestinya para pemimpin terbaik tidak takut dan bijaksana dalam membuat serta mengambil keputusan yang sulit. Gaya kepemimpinan diidentikkan dengan membicarakan pada teori-teori yang terkandung didalam gaya kepemimpinan. Hal itu dimulai dari mendefinisikan kepemimpinan kemudian pendekatan-pendekatan atau teori-teori kepemimpinan yang dikaitkan dengan gaya kepemimpinan.

#### **2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied science* dari ilmu-ilmu sosial sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya. Perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Oleh karena kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia, seperti cara hidup kesempatan berkarya, bermasyarakat, dan bahkan bernegara, kiranya usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif itu perlu dilakukan dan bahkan ditingkatkan terus-menerus oleh para ilmuwan yang menekuni dan menggandrungi dengan tanpa henti-hentinya mengumpulkan data dalam akumulasi teori-teori tentang kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan berbagai pengertian mengenai kepemimpinan.

Pendapat lain juga mengemukakan menurut (Robbins, 2016) bahwa “Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin”.

Menurut (Taryaman, 2016) secara umum dapat dikatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut (Kurniawan, 2021) mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin serta mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain agar tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut (Setiawan & Muhith, 2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Dan
- f. Harapan dan perilaku rekan.



Sedangkan Menurut (Alamsyah et al., 2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau pegawainya.
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- d. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

### **2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan**

Pemimpin adalah pengaruh bagi orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dituntut untuk mengetahui secara utuh potensi organisasi yang dibawahinya untuk mampu memahami permasalahan dari segala aspek. Selain itu, pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan masalah dengan baik dan membungkusnya agar tidak menjadi kekhawatiran bagi bawahan yang dipimpinnya.

Adapun indikator kepemimpinan menurut (M. S. Hasibuan, 2012) adalah :

- a. Kemampuan analisis, yaitu pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.
- b. Keteladanan, yaitu pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh atau teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
- c. Rasionalitas dan objektivitas, yaitu pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendak bersifat objektif.
- d. Instruksi kerja, yaitu pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.
- e. Kemampuan mendengar saran, pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- f. Keterampilan berkomunikasi, yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada pegawai.
- g. Pembagian tugas, yaitu pimpinan harus bias beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.
- h. Ketegasan dalam bertindak, yaitu pimpinan dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya.

Menurut (Kartono, 2014) kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut :

- a. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

- e. Tanggung jawab Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepadabawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang wajibmenanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f. Kemampuan mengendalikan emosional Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.1.3. Motivasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Motivasi**

Mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Sutrisno, 2016).Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkanmanusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana darimotivasi.

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2016).

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut motif. Daya dorong di luar diri seseorang tersebut harus dapat ditimbulkan oleh pimpinan agar hal-hal diluar diri seseorang tersebut turut mempengaruhinya.

Dari definisi di atas tersebut dijelaskan bahwa pimpinan harus mengetahui apa dan bagaimana yang harus dipenuhi sehingga dapat menjadi daya pendorong bagi pegawai untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2. Tujuan Motivasi**

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut (M. S. . Hasibuan, 2012) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan prestasi kerja pegawai
3. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
4. Mempertahankan kestabilan perusahaan
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

### **2.1.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan

ekstern yang berasal dari pegawai (Sutrisno, 2016).

### *1. Faktor Intern*

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

### *2. Faktor Ekstern*

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab

Sedangkan menurut (Sunyoto, 2016) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

#### 1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

#### 2. Prestasi kerja

Agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

### 3. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai dapat memilih apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja atau berusaha supaya dialih tugaskan, jika secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif, bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri akan tetapi juga bagi organisasi.

### 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya merupakan hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para pegawai. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

### 5. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para



pegawai merupakan timbal balik atas kompensasinya yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun sebaliknya para pegawai pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para pegawai yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

#### 7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para pegawai bahwa mereka telah mampu memepertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

### **2.1.3.3. Jenis-jenis Motivasi**

Jenis motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (M. S. . Hasibuan, 2012).

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif

ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam akan meningkat, karena mereka takut dihukum.

### 3. Metode Motivasi

Hasibuan mengatakan bahwa metode motivasi terdiri atas motivasi langsung dan motivasi tidak langsung (M. S. . Hasibuan, 2012).

#### a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah (Material & Nonmaterial) yang diberikan secara langsung pada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

#### b. Motivasi Tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat.

#### 2.1.3.4. Indikator-indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut (Sondang P, 2016) adalah:

- a. Daya pendorong  
Semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum.
- b. Kemauan  
Dorongan untuk melakukan sesuatu karena ada pengaruh dari luar diri.
- c. Kerelaan  
Suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinyamengabulkan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalammelakukan permintaan tersebut.
- d. Keahlian  
Kemahiran disuatu ilmu (kepandaian, pekerjaan).
- e. Keterampilan  
Kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu.
- f. Tanggung jawab  
Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan.
- g. Kewajiban  
Sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan

kepadanya.

h. Tujuan

Arah atau haluan atau jurusan yang dituju dan dimaksud atau yang dituntut.

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2014) adapun indikator motivasi adalah:

a. Kerja keras

Pencapaian prestasi sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

b. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

c. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maskimal dengan kemampuan yang dimiliki.

d. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

e. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

f. Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

g. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sebagai wujud motivasi yang tinggi dalam bekerja.

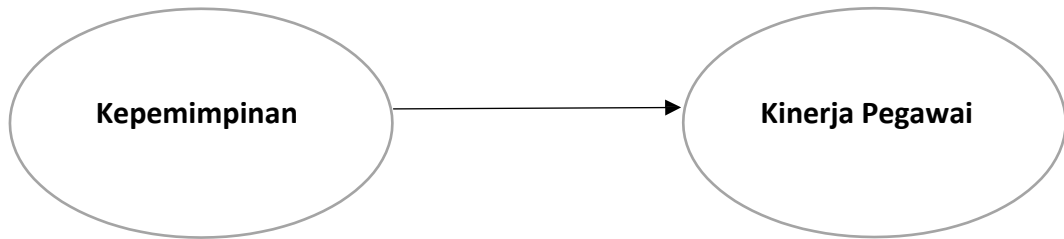
## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Didalam menjalankan suatu perusahaan/organisasi diperlukannya proses kepemimpinan yang baik agar mendapatkan kinerja pegawai yang diharapkan sesuai dengan visi misi perusahaan/ organisasi.

Proses kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan/ organisasi hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Lotje et al., 2019) yang berkesimpulan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan didukung juga oleh penelitian yang dilakukan (Hasni et al., 2020), (Jufrizen, 2017a), dan (Indajang et al., 2020) yang mengemukakan terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

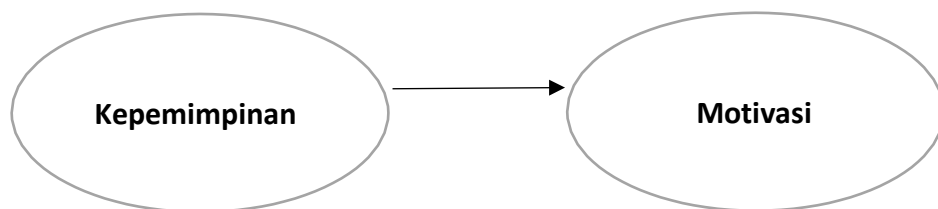
Jadi dapat digambarkan hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

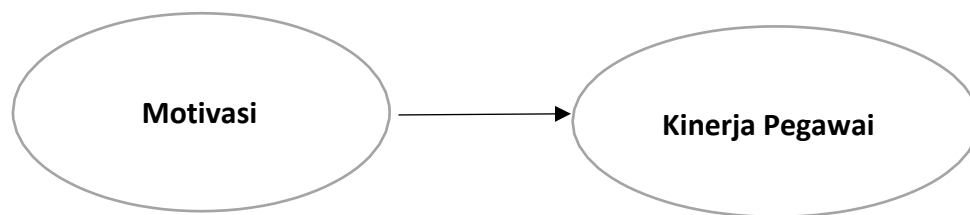
Kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rego et al., 2017) yang berkesimpulan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,006. Nilai tersebut berarti bahwa para pegawai yang bekerja di Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh terhadap motivasi yang dirasakan oleh para pegawai tersebut, kesimpulan diatas juga didukung oleh penelitian (Dunggio, 2020).



**Gambar 2. 2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

#### **2.2.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai dapat diukur dari seberapa baiknya motivasi diberikan terhadap pegawai, semakin baik motivasi yang diberikan maka semakin baik pula tingkat kinerja seorang pegawai pendapat ini juga didukung oleh (Mahardika et al., 2020), (Jufrizen, 2017b), (Sembiring et al., 2021),(Jufrizen & Hadi, 2021), (Jufrizen & Sitorus, 2021), dan (Purwanto, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

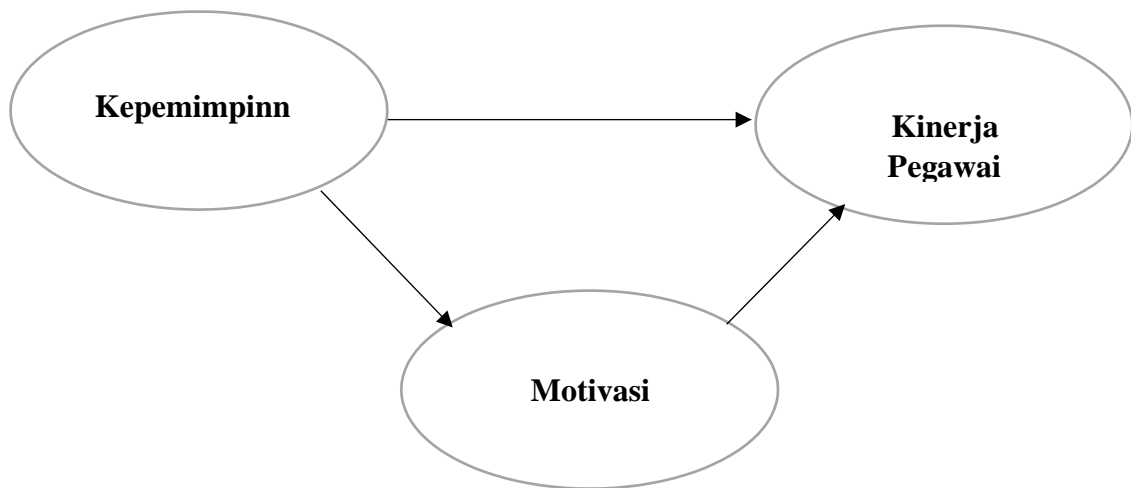


**Gambar 2. 3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.2.5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang menggunakan variabel motivasi sebagai variabel penghubungnya hal ini didukung oleh hasil kedua penelitian yang dilakukan oleh (Rinto et al., 2017) dan(Nugroho et al., 2018))yang menyebutkan proses kinerja pegawai akan semakin baik jika kepemimpinan dibantu dengan motivasi.

Dan dapat digambarkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening adalah:



**Gambar 2. 4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

### **2.3. Hipotesis**

Hipotesis adalah dugaan kesimpulan sementara atau suatu jawaban yang bersifat sementara, serta merupakan konstruksi peneliti mengenai masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Yusuf, 2014).

1. Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
2. Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
3. Adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
4. Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. (Sugiyono, 2019) mengemukakan metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

Penelitian ini juga menggunakan metode survei yaitu peneliti mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian yang ingin menjelaskan dan menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **3.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa definisi variabel antara lain:

### 3.2.1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Pegawai**

NO	Indikator
1	Kualitas
2	Kuantitas
3	Dapat Diandalkan
4	Sikap

(A. A. P. Mangkunegara, 2014)

### 3.2.2. Kepemimpinan

kepemimpinan merupakan suatu cara atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini adalah anggota atau bawahannya supaya bertindak atau bertingkah laku sesuai dengan arahan pemimpin tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), dan kepemimpinan partisipatif.

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator
1	Kemampuan Analisis
2	Keteladanan
3	Rasionalitas dan Objektivitas
4	Intruksi Kerja
5	Kemampuan Mendengar Saran
6	Keterampilan Komunikasi
7	Pembagian Tugas
8	Ketegasan dalam Bertindak

(M. S. . Hasibuan, 2012)

### 3.2.3. Motivasi

(D. S. Harahap & Khair, 2020) Mengemukakan Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Motivasi**

No	Indikator
1	Daya Pendorong
2	Kemauan
3	Kerelaan
4	Keahlian
5	Keterampilan
6	Tanggung Jawab
7	Kewajiban
8	Tujuan

(Siagian, 2014)

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan di Jl. Prof H.M Yamin No.13 Medan.

**Tabel 3.4**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	April 2022				Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul		■																		
2	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■												
3	Seminar Proposal										■										
4	Pengolahan Data										■										
5	Penyusunan Skripsi											■	■								
6	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
7	Sidang Meja Hijau																	■	■	■	■

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini ialah pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan yang berjumlah 70 orang. Karena jumlah populasi yang terbatas, maka dalam melakukan penelitian ini digunakan sensus, dimana semua populasi dijadikan sebagai responden dan semua populasi adalah pegawai tetap.

#### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan responden dipilih dengan menggunakan teknik

nonprobability sampling yang memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dengan metode sampel jenuh. Sampel jenuh atau istilah lain dari sensus adalah dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2018) Dalam penelitian penulis mengambil seluruh bagian populasi yang berjumlah 70 orang pegawai tetap.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1. Wawancara/ Interview**

(Juliandi A, Irfan, 2014) merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan dan para pegawai. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

#### **3.5.2. Angket (Questioner)**

Angket adalah pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Medan menggunakan metode Likert Summated Rating (LSR) dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi sebagaimana terlihat pada table berikut ini.

**Tabel 3.5**  
**Instrument Skala Likert**

No	Pertanyaan	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.5.3. Studi Dokumen

Menurut (Sugiyono, 2018) pengertian Studi dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen untuk mendapatkan data atau informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

## 3.6. Teknik Pengolahan Data

### 3.6.1. Analisis Jalur (Path Analysis)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 3 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan series *ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma.

Menurut (Juliansyah, 2014) langkah yang akan ditempuh dalam analisis PLS

yaitu:

1. Merancang model struktural (*inner model*)
2. Merancang model pengukuran (*outer model*)
3. Mengkontruksi diagram jalur
4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan
5. Estimasi koefisien jalur *loading* dan *weight*
6. Evaluasi *goodness of fit*
7. Pengujian hipotesis (Resampling bootstaping)

Analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel *dependen* berganda dan variabel *indevenden* berganda (Abdillah & Hartono, 2015)

Analisis pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

1. Analisa *Outer Model* (Model Pengukuran)
2. Analisa *Inner Model* (Model Struktural)
3. Pengujian Hipotesis

### **3.6.2.1. Merancang Model Struktural (Inner Model)**

*Inner Model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substantive theory. Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten berdasarkan rumusan masalah atau hipotesis penelitian, terdiri dari:

1. Teori
2. Hasil Penelitian Empiris
3. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain

4. Normative, missal peraturan pemerintah, undang-undang dan sebagainya.

5. Rasional

*Goodness of fit* model diukur dengan R-square pada model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Q-square (*Predictive Relevance*) untuk model variabel. Q-square estimasi parameter nya. Nilai Q-square  $>0$  akan memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *Predictive Relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square  $\leq 0$  akan memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance* (Abdillah & Hartono, 2015).

### **3.6.2.2. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)**

Outer model mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel. Dasarnya teori, penelitian empiris sebelumnya atau rasional Uji yang dilakukan dalam outer ini (Ghozali & Latan, 2015) , yaitu:

1. *Convergent Validity*. Korelasi antara nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikator nya. Untuk hal ini nilai 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity*. Pengukuran nilai *Cross Loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Nilai pengukuran  $> 0,50$ .



3. *Composite Reliability*. Data yang memiliki *composite reliability*  $\geq 0,7$  berarti mempunyai realibilitas yang tinggi.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 4 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 8 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan (X), dan 8 pernyataan untuk variabel Motivasi (Z). angket yang disebarakan diberikan kepada 70 orang pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Medan sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Skala Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel 4.1 diatas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 (Sangat Setuju) dan skor terendah diberikan beban nilai 1 (Sangat Tidak Setuju).

#### 4.1.2. Deskripsi Data Responden

Dalam menyebarkan angket yang penulis lakukan terhadap 70 responden tentu memiliki perbedaan karakteristik baik itu secara jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Banyaknya pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Medan, oleh karena itu perlu adanya pengelompokan untuk masing-masing identitas pribadi para responden.

Data kuesioner yang disebarkan diperoleh beberapa karakteristik responden, yakni jenis kelamin, usia, dan lama berkerja. Tabel-tabel dibawah ini akan menjelaskan karakteristik responden penelitian yaitu sebagai berikut:

##### a. Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 70 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	39	55.7	55.7	55.7
	Perempuan	31	44.3	44.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan data tabel 4.2 responden jenis kelamin menunjukkan dari 70 sampel penelitian, yang lebih mendominasi adalah jenis kelamin laki-laki sebanyak 39 orang atau sebesar 55,7%, sedangkan yang terkecil adalah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 31 orang atau sebesar 44,3%. Dengan kata lain responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak jika dibandingkan dari responden perempuan yang terdapat di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Cabang Medan. Sehingga mayoritasnya adalah laki-laki. Dikarenakan dalam hal bekerja

laki-laki lebih cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan lebih berani menerima resiko dalam bekerja.

### **b. Usia**

Untuk mengetahui tingkat presentase berdasarkan usia dari 70 responden, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 Tahun	53	75.7	75.7	75.7
	31 - 40 tahun	15	21.4	21.4	97.1
	> 40 Tahun	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 21-30 tahun yaitu 53 orang atau 75,7%, usia antara 31-40 tahun yaitu 15 orang atau 21,4%, usia diatas 40 tahun yaitu 2 orang atau 2.9%.

Dari data diatas mayoritas berdasarkan usia paling banyak adalah berumur 21-30 tahun yaitu sejumlah 53 orang. Karena kinerja pegawai pada usia 21-30 tahun hasil kerjanya lebih baik dan masih mudah dalam memahami pekerjaan yang diberikan atasan.

### **c. Masa Kerja**

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan masa kerja dari 70 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	27	38.6	38.6	38.6
	6-10 Tahun	34	48.6	48.6	87.1
	11-15 Tahun	7	10.0	10.0	97.1
	16-20 Tahun	1	1.4	1.4	98.6
	>20 Tahun	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah, 2022

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden yaitu paling lama 6-10 tahun yaitu 34 orang atau 48,6%, masa kerja antara 1-5 tahun yaitu 27 orang atau 38,6%, masa kerja 11-15 tahun 7 orang atau 10,0%, sedangkan masa kerja responden yang paling sedikit jumlahnya adalah masa kerja di atas 16 tahun yang berjumlah 1 orang atau 1,4%.

Dengan demikian lamanya masa kerja dari pegawai akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini juga berpengaruh bahwa pegawai yang berpengalaman dapat menangani masalah yang terjadi di lapangan dan merupakan perekat yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), Kepemimpinan (X) dan Motivasi (Z). Deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

### a. Variabel Kinerja Pegawai

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai**

No	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	44	30,8	22	15,4	2	1,4	2	1,4	0	0%	70	100%
2	26	18,2	32	22,4	11	7,7	1	0,7	0	0%	70	100%
3	25	17,5	27	18,9	16	11,2	2	1,4	0	0%	70	100%
4	33	23,1	30	21	7	4,9	0	0	0	0%	70	100%

Sumberr: Data Diolah, 2022

1. Dari tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa pada pernyataan “Saya mengerjakan pekerjaan yang diberikan atasan sebaik mungkin” sebanyak 44 orang (30,8%) yang menjawab sangat setuju, 22 orang (15,4%) yang menjawab setuju, 2 orang (1,4%) yang menjawab netral dan tidak setuju.
2. Pada pernyataan “Saya dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan” sebanyak 26 orang (18,2%) yang menjawab sangat setuju, 32 orang (22,4%) yang menjawab setuju, 11 orang (7.7%) yang menjawab netral dan 1 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.
3. Pada pernyataan “Saya berinisiatif untuk melakukan segala pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan” sebanyak 25 orang(17,5%) yang menjawab sangat setuju, 27 orang (18,9%) menjawab setuju, 16 orang (11,2) yang menjawab netral dan 2 orang (1,4%) menjawab tidak setuju.
4. Pada pernyataan “Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan” 33 orang (23,1%) yang menjawab

sangat setuju, 30 orang (21%) menjawab setuju, 7 orang (4,9%) menjawab netral.

Dari tabel diatas bisa disimpulkan bahwa pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan memiliki kinerja yang tinggi dengan demikian dapat dikatakan bahwa para pegawai telah memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang baik, namun masih ada pegawai yang menjawab tidak setuju oleh pernyataan tersebut.

### b. Variabel Kepemimpinan

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Kepemimpinan (X) diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan**

No	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	19,6	33	23,1	9	6,3	0	0	0	0%	70	100%
2	25	17,5	36	25,2	7	4,9	2	1,4	0	0%	70	100%
3	14	9,8	33	23,1	21	14,7	2	1,4	0	0%	70	100%
4	20	14	37	25,9	11	7,7	2	1,4	0	0%	70	100%
5	26	18,2	32	22,4	9	6,3	3	2,1	0	0%	70	100%
6	19	13,3	38	26,6	11	7,7	2	1,4	0	0%	70	100%
7	17	11,9	37	25,9	15	10,5	1	0,7	0	0%	70	100%
8	22	15,4	37	25,9	11	7,7	0	0	0	0%	70	100%

Sumber: Data Diolah,2022

1. Pada tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa pada pernyataan “Pemimpin dapat menganalisa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai” sebanyak 28 orang (19,6%) yang menjawab sangat setuju, 33 orang (23,1%) yang menjawab setuju, 9 orang (6,3%) yang menjawab netral.

2. Pada pernyataan “Saya sudah melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab” sebanyak 25 orang (17,5%) yang menjawab sangat setuju, 36 orang (25,2%) yang menjawab setuju, 7 orang (4,9%) yang menjawab netral, dan 2 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.
3. Pada pernyataan “Pimpinan mendorong saya terlibat aktif dalam mengambil keputusan” sebanyak 14 orang (9,8%) yang menjawab sangat setuju, 33 orang (23,1%) yang menjawab setuju, 21 orang (14,7%) yang menjawab netral, dan 2 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.
4. Pada pernyataan “Pemimpin saya dapat melakukan koordinasi bawahannya dengan baik” sebanyak 20 orang (14%) yang menjawab sangat setuju, 37 orang (25,9%) yang menjawab setuju, 11 orang (7,7%) yang menjawab netral, dan 2 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.
5. Pada pernyataan “Pimpinan memberikan saran kepada seluruh pegawai agar bekerja dengan baik” sebanyak 26 orang (18,2%) yang menjawab sangat setuju, 32 orang (22,4%) yang menjawab setuju, 9 orang (6,3%) yang menjawab netral, dan 3 orang (2,1%) yang menjawab tidak setuju.
6. Pada pernyataan “Pimpinan saya selalu memberikan informasi pegawai” sebanyak 19 orang (13,3%) yang menjawab sangat setuju, 38 orang (26,6%) yang menjawab setuju, 11 orang (7,7%) yang menjawab netral, dan 2 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.
7. Pada pernyataan “ Instansi tempat saya bekerja selalu memberikan saran untuk kelengkapan menangani tugas-tugas bagi pegawai” sebanyak 17 orang (11,9%) yang menjawab sangat setuju, 37 orang (25,9%) yang



menjawab setuju, 15 orang (10,5%) yang menjawab netral, dan 1 orang (0,7%) yang menjawab tidak setuju.

8. Pada pernyataan “Pimpinan selalu tegas mengambil keputusan perusahaan” sebanyak 22 orang (15,4%) yang menjawab sangat setuju, 37 orang (25,9%) yang menjawab setuju, dan 11 orang (7,7%) yang menjawab netral.

Dari tabel diatas bisa disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan setuju pimpinan selalu tegas mengambil keputusan perusahaan dimana presentasi menunjukkan 25,9%.

### c. Variabel Motivasi

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Motivasi (Z) diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Motivasi**

No	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	11,9	39	27,3	12	8,4	2	1,4	0	0%	70	100%
2	11	7,7	29	20,3	24	16,8	6	4,2	0	0%	70	100%
3	17	11,9	27	18,9	22	15,4	4	2,8	0	0%	70	100%
4	20	14	37	25,9	11	7,7	2	1,4	0	0%	70	100%
5	25	17,5	32	22,4	12	8,4	1	0,7	0	0%	70	100%
6	18	12,6	34	23,8	15	10,5	3	2,1	0	0%	70	100%
7	35	24,5	27	18,9	7	4,9	1	0,7	0	0%	70	100%
8	27	18,9	35	24,5	7	4,9	1	0,7	0	0%	70	100%

Sumber: Data Diolah, 2022

1. Pada tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa pada pernyataan “ Dorongan didalam diri untuk membantu pekerjaan rekan-rekan kerja” sebanyak 17

orang (11,9%) yang menjawab sangat setuju, 39 orang (27,3%) yang menjawab setuju, 12 orang (8,4%) yang menjawab netral, dan 2 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.

2. Pada pernyataan “Inisiatif melakukan pekerjaan yang bukan pekerjaan saya” sebanyak 11 orang (7,7%) yang menjawab sangat setuju, 29 orang (20,3%) yang menjawab setuju, 24 orang (16,8%) yang menjawab netral, dan 6 orang (4,2%) yang menjawab tidak setuju.
3. Pada pernyataan “Saya melakukan pekerjaan tanpa adanya tuntutan beban kerja” sebanyak 17 orang (11,9%) yang menjawab sangat setuju, 27 orang (18,9%) yang menjawab setuju, 22 orang (15,4%) yang menjawab netral, dan 4 orang (2,8%) yang menjawab tidak setuju.
4. Pada pernyataan “Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengerjakan tugas-tugas yang bervariasi sesuai keahlian” sebanyak 20 orang (14%) yang menjawab sangat setuju, 37 orang (25,9%) yang menjawab setuju, 11 orang (7,7%) yang menjawab netral, dan 2 orang (1,4%) yang menjawab tidak setuju.
5. Pada pernyataan “Kinerja saya dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas” sebanyak 25 orang (17,5%) yang menjawab sangat setuju, 32 orang (22,4%) yang menjawab setuju, 12 orang (8,4%) yang menjawab netral, dan 1 orang (0,7%) yang menjawab tidak setuju.
6. Pada pernyataan “Saya diberikan tantangan dan tanggung jawab pekerjaan yang belum pernah saya lakukan sebelumnya” sebanyak 18 orang (12,6%) yang menjawab sangat setuju, 34 orang (23,8%) yang menjawab setuju, 15

orang (10,5%) yang menjawab netral, dan 3 orang (2,1%) yang menjawab tidak setuju.

7. Pada pernyataan “Saya melaksanakan pekerjaan dengan baik” sebanyak 35 orang (24,5%) yang menjawab sangat setuju, 27 orang (18,9%) yang menjawab setuju, 7 orang (4,9%) yang menjawab netral, dan 1 orang (0,7%) yang menjawab tidak setuju.
8. Pada pernyataan “Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan perusahaan” sebanyak 27 orang (18,9%) yang menjawab sangat setuju, 35 orang (24,5%) yang menjawab setuju, 7 orang (4,9%) yang menjawab netral, dan 1 orang (0,7%) yang menjawab tidak setuju.

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan persentase jawaban dari variabel Motivasi dimana kebanyakan jawaban dari responden setuju hal ini berarti angket yang disebar kepada responden bernilai sangat baik karena sesuai dengan pemikiran pegawai PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

## **4.2. Analisis Data**

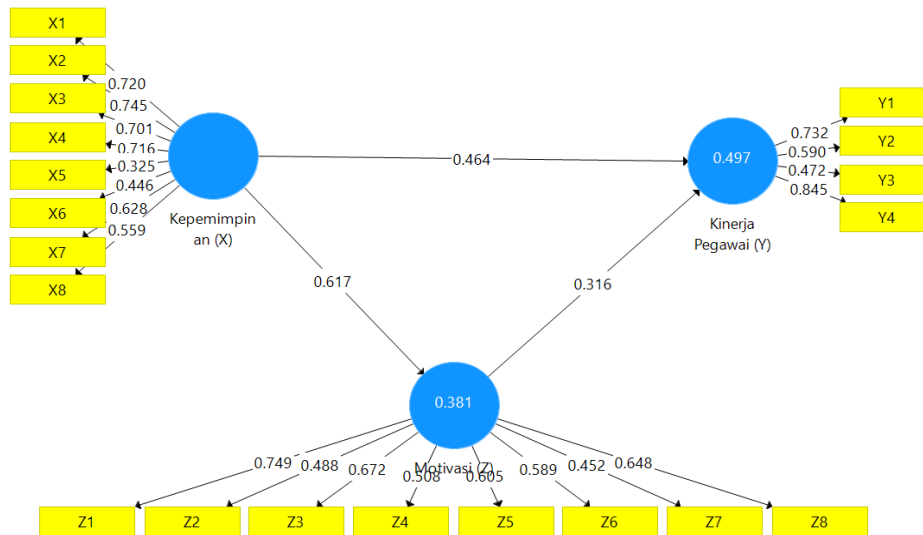
### **4.2.1. Analisis Data Partial Least Square Bervariabel Intervening**

#### **4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran/*Mearsurement Model Analysis (Outer Model)***

##### **1. Uji Validitas**

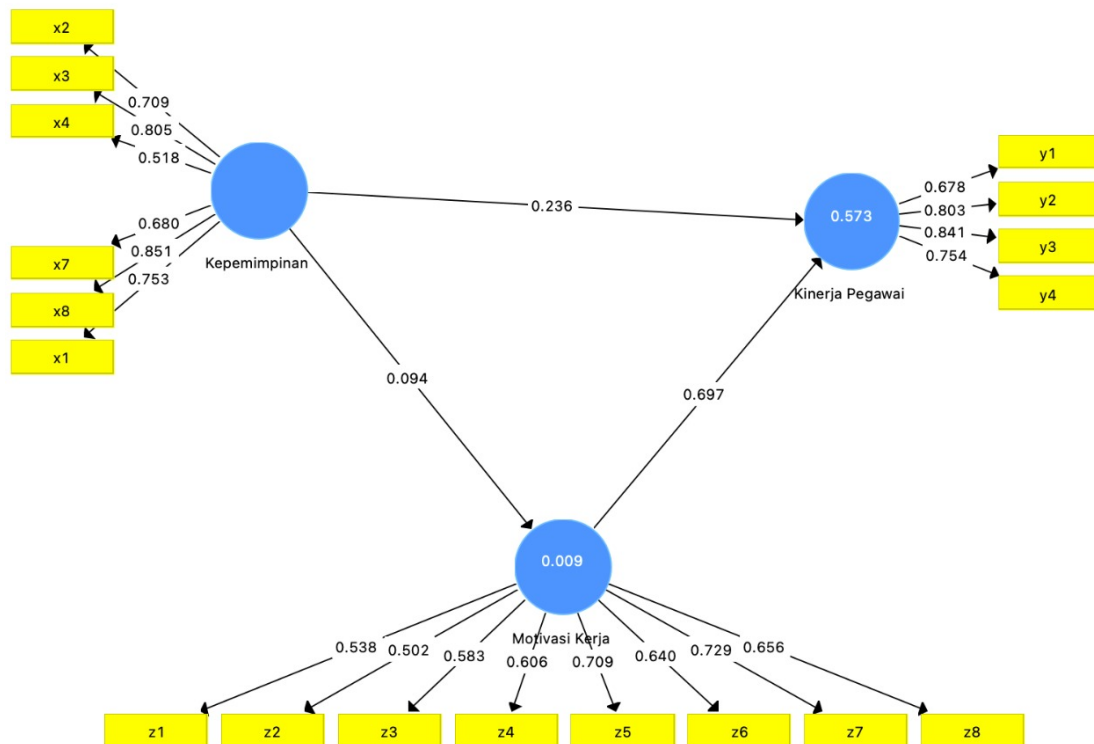
Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan indikator dengan konstruk atau variabel lainnya.

Suatu indikator konstruk dinyatakan valid jika memiliki nilai *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*  $> 0,5$  (Haryono, 2017).



**Gambar 4. 1 Model PLS 1**

Hasil Pengelolaan awal dengan menggunakan *Smart PLS* dapat dilihat dari gambar 4.1 diatas. Nilai *Outer Model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi kriteria *Convergent Validity* karena terdapat beberapa indikator yang memiliki bobot *Loading Factor* dibawah 0.5.



**Gambar 4. 2 Model PLS 2**

**Tabel 4.8**  
**Nilai Validitas Variabel Penelitian**

Variabel								
Kepemimpinan			Motivasi			Kinerja Pegawai		
No	Nilai	Validitas	No	Nilai	Validitas	No	Nilai	Validitas
1	0,753	Valid	1	0,538	Valid	1	0,678	Valid
2	0,709	Valid	2	0,502	Valid	2	0,803	Valid
3	0,805	Valid	3	0,583	Valid	3	0,841	Valid
4	0,518	Valid	4	0,606	Valid	4	0,754	Valid
5	0,325	Tidak Valid	5	0,709	Valid			
6	0,446	Tidak Valid	6	0,640	Valid			
7	0,680	Valid	7	0,729	Valid			
8	0,753	Valid	8	0,656	Valid			

Sumber: Data Diolah, 2022

**Tabel 4.9**  
**Nilai Discriminant Validity**

Variabel	Nilai
Kepemimpinan	0,727
Motivasi	0,625
Kinerja Pegawai	0,771

Sumber: Data Diolah, 2022

Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai *Loading Factor* dibawah 0,5. Pada model modifikasi pada gambar 4.2 dan tabel 4.8 tersebut menunjukkan bahwa nilai pada konstruk sudah melebihi 0,5, sehingga sudah tidak ada yang di eliminasi dari model. Dapat disimpulkan bahwa konstruk sudah memenuhi kriteria.

## 2. Uji Reliabilitas

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali dan Latan, 2015). *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah dari nilai sesungguhnya reliabilitas pada suatu konstruk.

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

**Tabel 4.10**  
***Composite Reliability***

Variabel	Nilai <i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan	0,695
Motivasi	0,629
Kinerja Pegawai	0,690

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.7 diatas menunjukkan nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk berada diatas 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan setiap konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 4.11**  
***Cronbach's Alpha***

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan	0,765
Motivasi	0,610
Kinerja Pegawai	0,738

Sumber: Data Diolah, 2022

Dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 dengan demikian dapat disimpulkan dari tabel 4.8 bahwa setiap konstruk sudah dapat dikatakan reliabel.

#### 4.2.1.2. Analisis Model Struktural/ *Structural Model Analysis (Inner Model)*

##### 1. R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten tertentu (X) terhadap variabel laten dependen (Y) (Juliandi, 2018) Kriteria dari R-Square adalah:

- a. Jika nilai R-Square = 0,75 → Model adalah substansial (Kuat)
- b. Jika nilai R-Square = 0,50 → Model adalah moderat (Sedang)
- c. Jika nilai R-Square = 0,25 → Model adalah lemah (Buruk)

**Tabel 4.12**  
**Nilai R-Square**

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0.497	0.482
Motivasi	0.381	0.372

Sumber: Data Diolah, 2022

Kesimpulan dari pengujian nilai R-Square pada tabel 4.12 diatas adalah sebagai berikut:

- a. R-Square model jalur I = 0.381. Artinya motivasi variabel kepemimpinan (X) dalam menjelaskan motivasi adalah sebesar  $0,381 \times 100 \% = 38,1\%$  , dengan demikian model tergolong moderat (sedang).
- b. R-Square model jalur II = 0,497. Artinya kepemimpinan dan motivasi dalam menjelaskan kinerja pegawai sebesar  $0,497 \times 100 \% = 49,7\%$  dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

## 2. F-Square

Pengertian F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (Eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (Endogen).

Kriteria pengujian F-Square menurut (Cohen, 2018) adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai F-Square = 0,02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- b. Jika nilai F-Square = 0,15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- c. Jika nilai F-Square = 0,35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.13**  
**F-Square**

Variabel	Nilai R-Square		
	X	Z	Y
Kepemimpinan		0,009	0,130
Motivasi			1,130
Kinerja Pegawai			

Sumber: Data Diolah, 2022

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat dari tabel 4.13 adalah sebagai berikut :

- a. Variabel X (Kepemimpinan) terhadap Z (Motivasi) memiliki nilai  $f^2 = 0,009$ , maka efek yang kecil dari antar variabel X (Kepemimpinan) terhadap Z (Motivasi).
- b. Variabel X (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai  $f^2 = 0,130$ , maka efek yang diperoleh sedang.



- c. Variabel Z (Motivasi) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai  $f^2 = 1.130$ , maka efek yang diperoleh besar.

### ***3. Direct Effect***

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018)

Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect (pengaruh langsung) adalah seperti dibawah ini :

Pertama, koefisien jalur (path coefficient) : (a) jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabelnya juga meningkat/naik; (b) jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negative, maka pengaruh suatu variabelnya dengan variabel lainnya adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Kedua, nilai profitabilitas/signifikan (P-Value) jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan; dan jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

**Tabel 4.14**  
***Direct Effect***

	<b>Original</b>	<b>Sample</b>	<b>Standart</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
	<b>Sampel</b>	<b>Mean</b>	<b>Deviation</b>	<b>Statistics</b>	<b>Values</b>
Kepemimpinan(X)- >Kinerja Pegawai(Y)	0.464	0.475	0.135	3.432	0.001
Kepemimpinan(X)-> Motivasi(Z)	0.617	0.650	0.075	8.247	0.000
Motivasi(Z)-> Kinerja Pegawai(Y)	0.316	0.326	0.136	2.321	0.021

Sumber: Data Diolah, 2022

Jika dilihat pada tabel 4.14 maka dapat diketahui bahwa hasil pengolahan data menggunakan *Direct Effect* adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Kepemimpinan(X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) koefisien jalur = 0.464 dan P-Values = 0.001 < 0.05 Artinya pengaruh variabel kepemimpinan (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan.
- b. Kepemimpinan(X) terhadap Motivasi(Z) koefisien jalur =0.617 dan P-Values 0.000 < 0.05 Artinya pengaruh kepemimpinan (X) terhadap variabel motivasi (Z) adalah positif dan signifikan.
- c. Motivasi(Z) terhadap Kinerja Pegawai(Y) koefisien jalur =0.316 dan P-Values 0.021 < 0.05 Artinya ada pengaruh motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah positif dan signifikan.

#### ***4. Indirect Effect***

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

variabel yang di pengaruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening (variable mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah: (1) jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel (eksogen) terhadap variabel (endogen), dengan kata lain pengaruh tidak langsung; dan (2) jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel (eksogen) terhadap variabel (endogen), dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

Berikut data hasil pengeujian Indirect Effect dari hasil penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 4.15**  
***Indirect Effect***

	<b><i>Original Sampel</i></b>	<b>P-Values</b>
X>Z>Y	0.195	0.022

Sumber: Data Diolah, 2022

Dengan demikian dapat disimpulkan nilai *Indirect Effect* yang terlihat pada tabel 4.15 memperlihatkan pengaruh tidak langsung antara variabel X > Z > Y adalah sebesar 0.195, dengan P-Values  $0.022 < 0.05$  (signifikan) maka variabel Motivasi(Z) memediasi pengaruh antara variabel Kepemimpinan(X) terhadap Kinerja Pegawai(Y). Dengan kata lain adalah pengaruhnya tidak langsung.

### **4.3. Pembahasan**

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang memuaskan, hasil analisis data menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat di tunjukan dari banyaknya tanggapan kesetujuan yang tinggi dari responden terhadap dari kondisi masing-

masing variabel penelitian. Penjelasan dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

#### **4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur = 0.464 dan P-Values  $0.001 < 0.05$ . temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah searah, jika nilai variabel kepemimpinan meningkat atau naik maka nilai variabel kinerja pegawai juga akan meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh (Lotje et al., 2019) yang berkesimpulan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasni et al., 2020), (Jufrizen, 2017a), dan (Indajang et al., 2020) yang mengemukakan terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Demikian hasil penelitian bahwa kepemimpinan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan sesuai dengan aturan perusahaan sehingga pegawai dapat menghormati dan menghargai pimpinan perusahaan dan secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai di perusahaan tersebut agar dapat memperhatikan keluhan pegawai agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja individunya yang tentunya akan berdampak baik pada perusahaan yang

dipimpin.

#### **4.3.2. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan terhadap motivasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur = 0.617 dan P-Values  $0.000 < 0.05$ . temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi adalah searah, jika nilai variabel kepemimpinan meningkat atau naik maka nilai variabel motivasi juga akan meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rego et al., 2017) yang berkesimpulan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,006. Nilai tersebut berarti bahwa para pegawai yang bekerja di Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh terhadap motivasi yang dirasakan oleh para pegawai tersebut, kesimpulan diatas juga sejalan oleh penelitian (Dunggio, 2020).

Dengan demikian hasil penelitian ini mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh dengan motivasi pegawai. Semakin baik kepemimpinan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan dalam perusahaan maka pegawai akan merasakan dan meningkatkan adanya motivasi yang dirasakan

oleh pegawai pada perusahaan tersebut.

#### **4.3.3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur = 0.316 dan P-Values  $0.021 < 0.05$ . temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai adalah searah, jika nilai variabel motivasi meningkat atau naik maka nilai variabel kinerja pegawai juga akan meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai dapat diukur dari seberapa baiknya motivasi diberikan terhadap pimpinan, semakin baik motivasi yang diberikan maka semakin baik pula tingkat kinerja seorang pegawai pendapat ini juga didukung oleh (Mahardika et al., 2020), (Jufrizen, 2017b), (Sembiring et al., 2021), (Jufrizen & Hadi, 2021), (Jufrizen & Sitorus, 2021), dan (Purwanto, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian hasil penelitian ini juga mempengaruhi motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin meningkatnya motivasi pegawai maka semakin pula meningkatnya kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

#### **4.3.4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur = 0.195 dan P-Values  $0.022 < 0.05$ . temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi adalah searah.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang menggunakan variabel motivasi sebagai variabel penghubungnya hal ini didukung oleh hasil kedua penelitian yang dilakukan oleh (Rinto et al., 2017) dan (Nugroho et al., 2018) yang menyebutkan proses kinerja pegawai akan semakin baik jika kepemimpinan dibantu dengan motivasi.

Dengan demikian hasil penelitian ini mengatakan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan sehingga memberikan motivasi yang besar kepada pegawai.

## **BAB 5**

### **PENUTUPAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terjadinya pengaruh tidak langsung pada kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, adapun saran yang diberikan adalah:

1. Sebaiknya pimpinan yang berada pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Medan agar dapat memperhatikan keluhan kesah pegawai agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja individunya yang tentunya akan berdampak baik pada perusahaan yang dipimpin.
2. Hendaknya para pimpinan yang berada pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Medan, agar dapat menambah instrumen motivasi yang diberikan kepada pegawai yang tidak hanya pemberian insentif



melainkan membangun kedekatan antara pimpinan dengan pegawai.

3. Hendaknya para atasan memberikan dorongan ataupun motivasi seperti merencanakan waktu *Family Gathering* dan *Refreshing* bersama para pegawai dan keluarga sehingga pegawai merasa diperhatikan dan akan menjadi lebih semangat kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai.
4. Pemimpin lebih memerhatikan kinerja pegawai dan memberikan kenyamanan dalam bekerja sehingga menimbulkan motivasi para pegawai dalam bekerja.
5. Untuk peneliti selanjutnya agar memperluas objek penelitiannya untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrument kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrument kuesioner secara tertulis.
2. Penelitian ini fokus pada pengujian variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai sebagai variabel intervening. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang kepemimpinan, kinerja pegawai, dan motivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Andi.
- Abdillah, W., & Jogiyanto, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Alamsyah, M. R., Rahayu, S., & Muslih, M. (2017). Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD), Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kineja Perangkat Daerah (SKPD) Kota D. *Majalah Ilmiah Unikom*, 15(2), 201–210.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Dewi, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit FE UI.
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik : Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 58–64.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. CV Alfabeta.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v1i1.2234>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen*. PT Lexima Metro Media.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas*.

Bumi Aksara.

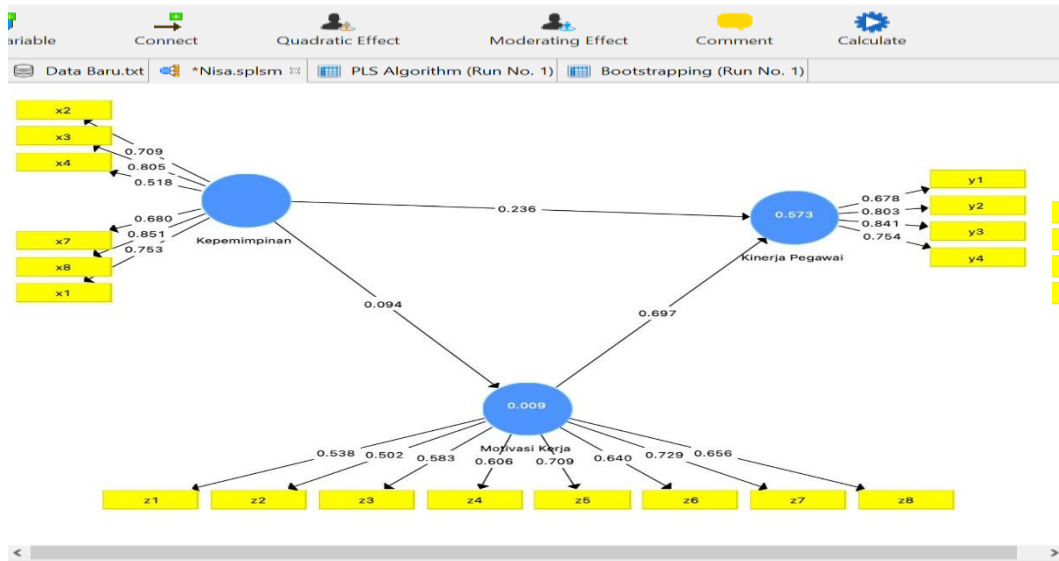
- Hasibuan, M. S. . (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 28–35.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 18(2), 145–148.
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Juliandi A, Irfan, M. S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Juliandi, A. (2018). Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Juliansyah, N. (2014). *Metodologi Penelitian*. Kencana Prenada Media Group.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Badan Pengelolapajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis [JIMEIS]*, 1(3), 1–11.
- Lotje, N., Sumayku, S. M., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Bumida Bumiputera Muda Cabang Amando. *Ekonomi Bisnis*, 4. <https://media.neliti.com/media/publications/73769-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kine.pdf>
- Mahardika, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap

- Kinerja Karyawan PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), 1–10.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, M. A., Saryadi, S., & Widiartanto, W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT Bandeng Juwana). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), 196–205. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/10400>
- Purwanto, K. (2020). Effect of Work Motivation on Employee Performance: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *International Journal of Management and Business (IJMB)*, 1(1), 31–36.
- Putra, K. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5), 2885–2917.
- Rego, E. B. do, Supartha, W. G., & Yasa, N. N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(11), 3731–3764. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i11.p01>
- Rinto, R., Nasrul, N., & Mahrani, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Intervening Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Kendari. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi*, 1(1), 40–49. <https://doi.org/10.33772/jumbo.v1i1.6767>
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership* (1st ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Sondang P, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian*. CV Alfabeta.

- Sunyoto, D. (2016). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. PT Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Taryaman, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Budi Utama.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Salemba Empat.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. prenadamedia group.

# LAMPIRAN

## Uji Validitas



## R-Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.497	0.482
Motivasi (Z)	0.381	0.372

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
<a href="#">Path Coefficients</a>	<a href="#">R Square</a>	<a href="#">Stop Criterion Changes</a>	<a href="#">Setting</a>
<a href="#">Indirect Effects</a>	<a href="#">F Square</a>		<a href="#">Inner Model</a>
<a href="#">Total Effects</a>	<a href="#">Construct Reliability and Validity</a>		<a href="#">Outer Model</a>
<a href="#">Outer Loadings</a>	<a href="#">Discriminant Validity</a>		<a href="#">Indicator Data (Original)</a>
<a href="#">Outer Weights</a>	<a href="#">Collinearity Statistics (VIF)</a>		<a href="#">Indicator Data (Standardized)</a>
<a href="#">Latent Variable</a>	<a href="#">Model Fit</a>		<a href="#">Indicator Data (Correlations)</a>
<a href="#">Residuals</a>	<a href="#">Model Selection Criteria</a>		

## Composite Reliability & Cronbach's Alpha

Construct Reliability and Validity					
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracte...	Copy to Clipboard
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Avera	
Kepemimpinan (X)	0.765	0.811	0.827		
Kinerja Pegawai (Y)	0.610	0.704	0.762		
Motivasi (Z)	0.738	0.765	0.812		

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
<a href="#">Path Coefficients</a>	<a href="#">R Square</a>	<a href="#">Stop Criterion Changes</a>	<a href="#">Setting</a>
<a href="#">Indirect Effects</a>	<a href="#">f Square</a>		<a href="#">Inner Model</a>
<a href="#">Total Effects</a>	<a href="#">Construct Reliability and Validity</a>		<a href="#">Outer Model</a>
<a href="#">Outer Loadings</a>	<a href="#">Discriminant Validity</a>		<a href="#">Indicator Data (Original)</a>
<a href="#">Outer Weights</a>	<a href="#">Collinearity Statistics (VIF)</a>		<a href="#">Indicator Data (Standardized)</a>
<a href="#">Latent Variable</a>	<a href="#">Model Fit</a>		<a href="#">Indicator Data (Correlations)</a>
<a href="#">Residuals</a>	<a href="#">Model Selection Criteria</a>		

## Direct Effect

Path Coefficients					
	Mean, STDEV, T-Values, P-V...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format
	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
Kepemim...	0.464	0.475	0.135	3.432	0.001
Kepemim...	0.617	0.650	0.075	8.247	0.000
Motivasi (...)	0.316	0.326	0.136	2.321	0.021

Final Results	Histograms	Base Data
<a href="#">Path Coefficients</a>	<a href="#">Path Coefficients Histogram</a>	<a href="#">Setting</a>
<a href="#">Total Indirect Effects</a>	<a href="#">Indirect Effects Histogram</a>	<a href="#">Inner Model</a>
<a href="#">Specific Indirect Effects</a>	<a href="#">Total Effects Histogram</a>	<a href="#">Outer Model</a>
<a href="#">Total Effects</a>		<a href="#">Indicator Data (Original)</a>
<a href="#">Outer Loadings</a>		<a href="#">Indicator Data (Standardized)</a>
<a href="#">Outer Weights</a>		

Best correlation  
Z8 -> Z3 : 0.532

## Indirect Effect

SmartPLS: C:\Users\ASUS\smartpls\_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- Nisa
  - Data Baru [70 records]
  - Archive

Indicators

No.	Indicator
13	Z1
14	Z2
15	Z3
16	Z4
17	Z5
18	Z6
19	Z7
20	Z8

Best correlation  
Z8 -> Z3 : 0.532

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample ...	Standard ...	T-Statistic...	P-Values
Keperimpinan (X) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.195	0.209	0.085	2.290	0.022

Final Results   Histograms   Base Data

[Path Coefficients](#)   [Path Coefficients Histogram](#)   [Setting](#)  
[Total Indirect Effects](#)   [Indirect Effects Histogram](#)   [Inner Model](#)  
[Specific Indirect Effects](#)   [Total Effects Histogram](#)   [Outer Model](#)  
[Total Effects](#)   [Indicator Data \(Original\)](#)  
[Outer Loadings](#)   [Indicator Data \(Standardized\)](#)  
[Outer Weights](#)



## **KUESIONER**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN**

Responden Yth,

Saya mahasiswa program studi manajemen fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara bermaksud untuk mengajukan kuesioner dalam rangka pengumpulan data yang selanjutnya akan dianalisis untuk kepentingan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. Kuesioner penelitian ini hanya bersifat akademik dan bukan untuk dipublikasikan. Mohon kesedian anda untuk meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner ini. Atas partisipasi dan kerja samanya saya ucapkan terima kasih.

#### **PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

1. Mohon Bapak/Ibu memilih satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu dengan memberikan tanda centang.
2. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan yang tersedia.

#### **A. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

##### **1. Jenis Kelamin**

- Laki-laki
- Perempuan

##### **2. Usia**



3	Saya berinisiatif untuk melakukan segala yang diperintahkan oleh atasan					
4	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan					

## D. KEPEMIMPINAN (X)

NO	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin dapat menganalisa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai					
2	Saya sudah melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab					
3	Pimpinan mendorong saya terlibat aktif dalam mengambil keputusan					
4	Pimpinan saya dapat melakukan koordinasi bawahannya dengan baik					
5	Pimpinan memberikan saran kepada seluruh pegawai agar bekerja dengan baik					
6	Pimpinan saya selalu memberikan informasi pegawai					

7	Instansi tempat saya bekerja selalu memberikan saran untuk kelengkapan menangani tugas-tugas bagi pegawai					
8	Pimpinan selalu tegas dalam mengambil keputusan perusahaan					

## E. MOTIVASI (Z)

NO	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Dorongan didalam diri untuk membantu pekerjaan rekan-rekan kerja					
2	Inisiatif melakukan pekerjaan yang bukan pekerjaan saya					
3	Saya melakukan pekerjaan tanpa adanya tuntutan beban kerja					
4	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengerjakan tugas-tugas yang bervariasi sesuai keahlian					
5	Kinerja saya dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas					

6	Saya diberikan tantangan dan tanggung jawab pekerjaan yang belum pernah saya lakukan sebelumnya					
7	Saya melaksanakan pekerjaan dengan baik					
8	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan perusahaan					

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Jumlah
1	4	5	5	5	19
2	5	4	5	4	18
3	4	5	3	5	17
4	4	3	3	3	13
5	5	5	3	4	17
6	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	5	5	5	5	20
10	4	5	5	4	18
11	4	5	5	4	18
12	5	5	3	4	17
13	5	4	4	5	18
14	4	4	5	5	18
15	4	4	4	4	16
16	3	3	4	4	14
17	4	4	3	4	15
18	4	4	4	5	17
19	4	5	3	5	17
20	4	4	5	3	16
21	5	5	5	5	20
22	5	5	5	5	20
23	3	2	2	4	11
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	16
26	4	4	4	4	16
27	5	4	3	5	17
28	3	5	2	2	12
29	4	4	4	4	16
30	5	4	5	5	19
31	4	4	3	2	13
32	5	5	5	5	20
33	4	4	4	4	16
34	5	4	4	4	17
35	5	5	4	4	18
36	5	5	5	5	20
37	5	5	4	4	18
38	4	4	4	4	16
39	4	4	4	4	16
40	3	3	3	3	12
41	4	3	4	4	15
42	4	4	4	4	16
43	4	5	3	4	16
44	5	5	4	5	19
45	5	5	3	3	16
46	4	3	3	3	13
47	4	4	4	4	16

48	5	3	3	5	16
49	5	5	4	5	19
50	4	5	4	5	18
51	4	4	3	4	15
52	5	4	3	5	17
53	5	4	3	3	15
54	5	2	3	4	14
55	5	5	4	3	17
56	3	4	4	3	14
57	5	4	3	5	17
58	5	5	5	5	20
59	5	5	5	4	19
60	3	4	4	4	15
61	4	5	4	4	17
62	4	4	4	4	16
63	4	4	3	4	15
64	4	4	4	4	16
65	5	5	3	4	17
66	5	4	3	4	16
67	3	4	4	3	14
68	5	4	4	4	17
69	3	5	5	3	16
70	2	4	5	3	14





48	5	5	5	5	3	3	5	3	34
49	5	5	5	5	5	3	5	5	38
50	5	5	5	5	5	5	3	5	38
51	5	5	4	3	4	3	3	3	30
52	4	3	4	4	4	4	5	5	33
53	4	4	4	4	4	3	3	4	30
54	2	4	4	4	5	4	5	3	31
55	5	5	4	4	2	5	4	3	32
56	4	4	4	4	3	4	3	4	30
57	3	3	5	5	5	3	3	5	32
58	5	5	5	5	3	5	5	5	38
59	5	3	5	4	4	3	3	4	31
60	3	4	4	4	4	3	4	2	28
61	4	4	4	4	4	3	3	4	30
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	4	4	4	4	5	3	4	3	31
64	4	3	4	4	4	4	4	4	31
65	4	4	4	5	5	5	5	5	37
66	4	5	4	3	3	3	3	3	28
67	3	4	5	5	4	3	3	5	32
68	5	4	4	4	5	5	4	3	34
69	3	4	5	5	5	3	4	5	34
70	4	4	4	5	4	4	4	5	34

No	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Jumlah
1	4	3	5	5	4	5	3	5	34
2	5	4	4	3	5	5	5	5	36
3	5	3	5	4	5	3	2	4	31
4	3	3	3	4	5	5	5	4	32
5	4	2	5	5	5	4	4	5	34
6	5	4	5	4	5	4	5	4	36
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	3	4	5	4	4	4	4	32
9	4	4	5	4	5	5	5	5	37
10	5	4	5	5	5	3	4	5	36
11	4	4	4	4	2	3	3	3	27
12	4	3	5	4	5	4	5	5	35
13	5	5	5	5	5	4	4	5	38
14	5	5	5	5	4	5	5	5	39
15	4	4	4	4	5	5	5	4	35
16	5	3	5	3	4	4	4	5	33
17	3	2	5	5	5	5	5	5	35
18	5	4	5	4	5	5	5	5	38
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	3	4	5	4	4	4	4	4	32
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	4	3	5	5	5	4	3	4	33
24	5	5	5	5	4	4	4	4	36
25	4	4	4	4	5	5	5	5	36
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	2	5	3	5	5	4	4	4	32
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	5	4	5	5	4	5	36
31	4	2	4	4	4	3	2	3	26
32	5	5	5	5	5	4	5	5	39
33	5	4	5	5	5	4	4	5	37
34	4	4	4	4	5	5	5	5	36
35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	3	3	4	3	5	5	5	5	33
37	5	4	5	5	5	5	4	5	38
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
39	4	4	4	4	5	5	4	4	34
40	4	4	4	4	4	4	4	5	33
41	4	4	4	4	4	4	3	3	30
42	4	4	4	4	5	4	4	4	33
43	4	3	3	4	4	3	5	5	31
44	5	5	5	5	5	5	3	4	37
45	3	5	4	4	5	4	3	4	32
46	3	5	4	3	4	3	4	5	31
47	4	4	4	4	5	5	5	5	36

48	5	3	5	3	5	3	5	5	34
49	5	4	5	5	5	4	5	5	38
50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
51	4	3	5	3	5	5	4	5	34
52	4	3	5	4	5	4	3	5	33
53	3	3	5	5	5	4	3	4	32
54	3	4	5	2	5	2	3	5	29
55	3	5	5	3	5	4	3	3	31
56	3	4	4	4	4	4	4	4	31
57	5	4	5	5	4	3	5	4	35
58	5	5	3	5	5	4	3	3	33
59	5	5	4	5	5	4	3	4	35
60	4	4	3	4	4	3	4	4	30
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	4	4	4	4	5	5	4	4	34
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32
65	5	4	4	4	4	5	3	3	32
66	4	5	5	5	5	4	3	4	35
67	3	3	4	4	5	5	5	4	33
68	3	3	3	5	3	3	4	4	28
69	2	3	2	3	2	3	4	3	22
70	3	3	2	4	5	4	5	3	29



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kept. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext. 304 Medan 220238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari Kamis, 07 April 2022 menerangkan bahwa:

Nama : Khairunisa  
N .P.M. : 1805160477  
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 24 Januari 2000  
Alamat Rumah : Jalan Antariksa Gg Pipa 1  
JudulProposal :Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : Hazmanan Khair, Ph.D Medan, Kamis, 07 April 2022

TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Pembimbing

Hazmanan Khair, Ph.D

Sekretaris


Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.

Pembantling

Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.

Diketahui / Disetujui  
A.n. Dekan  
Wakil Dekan - I

Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.


**MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
 Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Kamis, 07 April 2022 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen  
 yang mengangkat bahwa :

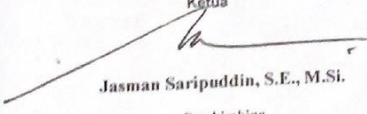

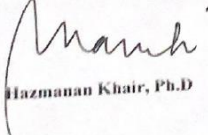
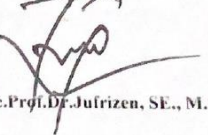
Nama : Khairunisa  
 N.P.M. : 1805160477  
 Tempat / Tgl. Lahir : Medan, 24 Januari 2000  
 Alamat Rumah : Jalan Antariksa Gg Pipa 1  
 Judul Proposal : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi  
 Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang  
 Medan

Disetujui / tidak disetujui \*)

Nama	Komentar
Judul	OK
Bab I	Lain-lain di bagian
Bab II	Pengaruh / dan dan
Bab III	
Lainnya	Garis Meluk
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Kamis, 07 April 2022

**TIM SEMINAR**

<p>Ketua</p>  <p>Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.</p>	<p>Sekretaris</p>  <p>Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.</p>
<p>Pembimbing</p>  <p>Hazmanan Khair, Ph.D</p>	<p>Pembimbing</p>  <p>Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.</p>





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL SKRIPSI

Nama Mahasiswa : KHAIRUNISA  
NPM : 1805160477  
Dosen Pembimbing : HAZMANAN KHAIR, Ph.D  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaikan Letak Belahay Masalah Batasan masalah diuraikan	20/3/22	
Bab 2	Tambah minimal 1 yg Referensi di tiap sub judul	20/3/22	
Bab 3	Hapus T. sumber lineas Blyanda	21/3/22	
daftar Pustaka	Mendeley	21/3/22	
Persetujuan Seminar Proposal	Acc seminar proposal	30/3/22	

Dosen Pembimbing Skripsi

(Hazmanan Khair, Ph.D)

Medan, 2022  
Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Saripuddin, SE.,M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 1898/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/12/2021

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 9/12/2021

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Khairunisa  
NPM : 1805160477  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : judul 1  
-masih banyaknya pegawai PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Gaharu Medan yang datang terlambat sehingga mempengaruhi kinerja pegawai pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Gaharu Medan  
-Menurunnya pelayanan pegawai PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk  
-banyaknya aduan pelanggan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Gaharu Medan  
judul 2  
- kurangnya arahan seorang pemimpin terhadap karyawannya sehingga pekerjaan karyawan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan  
-masih adanya pegawai yang kurang puas atas pemberian insentif yang diberikan oleh perusahaan  
-kinerja karyawan yang tidak optimal yang ditandai dengan tidak tercapainya target  
judul 3  
-insentif yang diberikan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk akses kepada karyawan belum seluruhnya merata  
-selain itu motivasi karyawan untuk bekerja tidak maksimal  
-kinerja karyawan rendah dalam bekerja

Rencana Judul : 1. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai  
2. Pengaruh Kepemimpinan Dan Insentif Terhadap Pegawai  
3. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Pegawai

Objek/Lokasi Penelitian : Pt.Telekomunikasi Indonesia Tbk

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Khairunisa)




MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

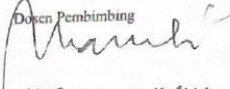
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 1898/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/12/2021

Nama Mahasiswa : Khairunisa  
 NPM : 1805160477  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
 Tanggal Pengajuan Judul : 9/12/2021  
 Nama Dosen Pembimbing\*) : Dr. Hazmanan Khair, SE., MBA 10/12/2021  
 Judul Disetujui\*\*) : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja  
 Pegawai melalui Motivasi di PT Telekomunikasi  
 Indonesia Tbk

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen  
  
 (Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, .....  
 Dosen Pembimbing  
  
 HAZMANAN KHAIK

Keterangan:  
 \*) Ditetapkan oleh Pimpinan Program Studi  
 \*\*) Ditetapkan oleh Dosen Pembimbing  
 Setiap disetujui oleh Pihak dan Dosen pembimbing, akan foto dan upload ke laman ke-7 ini pada form online "Upload Pengajuan Judul Skripsi"





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 192 / TGS / H.3-AU / UMSU-05 / F / 2022**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan  
Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen  
Pada Tanggal : 28 Januari 2022

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Khairunisa  
N P M : 1895160477  
Semester : VII (Tujuh)  
Program Studi : Manajemen  
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui  
Motivasi Sebagai Variabel Intervening di PT.  
Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan  
Dosen Pembimbing : Hazmanan Khair, PhD.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 28 Januari 2022
4. Revisi Judul .....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 25 Jumadil Akhir 1443 H  
28 Januari 2022 M



Dekan

H. JANURI, SE., MM., M.Si.

Tembusan :  
1. Peringgal

Nomor : /H.3-AU/UMSU-05/F/2021  
Lamp. : -  
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 25 Jumadil Akhir 1443 H  
28 Januari 2022 M



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
 Website: <http://www.umsu.ac.id> Email : [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

Nomor : 192 /IL3-AU/UMSU-05/ F / 2022  
 Lampiran :  
 Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 25 Jumadil Akhir 1443 H  
 28 Januari 2022 M

Kepada Yth.  
 Bapak / Ibu Pimpinan  
 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk  
 Jln. H.M. Yamin No.13 Medan  
 Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatub

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu ( S-I )

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Khairunisa  
 Npm : 1805160477  
 Jurusan : Manajemen  
 Semester : VII (Tujuh)  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasamanya yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb



Dekan

H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.

**Tembusan :**

1. Peringgal





Nomor : Tel.49/PD 520/R1W-1A1P0000/2022

Medan, 03 Februari 2022

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Kapten Mughtar Basri No.3  
Medan

Lampiran : 1 (satu) File  
Perihal : **Persetujuan Izin Riset Pendahuluan**

Dengan Hormat,

Menindak lanjuti surat Saudara Nomor: 192/II.3-AJ/UMSU-05/F/2022 tanggal 28 Januari 2022 Perihal: Izin Riset Pendahuluan dengan ini diberitahukan bahwa Mahasiswa Saudara dapat melaksanakan Riset Pendahuluan mulai tanggal 07 Februari 2022 s/c Selesai 2022. Mahasiswa yang dimaksud sesuai daftar dibawah ini :

NO	NAMA	NIM/NIS/NPM	LOKASI MAGANG	PEMBIMBING
1	Khairunisa	1805160477	CDC	Marfrian Zardi / 660445

Apabila lokasi atau tempat Riset dimaksud sejalan dengan keinginan dan harapan Saudara, maka Mahasiswa yang bersangkutan agar melengkapi persyaratan sbb :

1. Menandatangani surat kesediaan (TP-2) yang berisi antara lain tentang :
  - o Bersedia ditempatkan dimana saja lokasi Riset/Magang/Kerja Praktek yang membutuhkan sesuai kesepakatan.
  - o PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk akan memberikan Surat Keterangan dan/ atau Sertifikat dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tidak akan membubuhkan tandatangan dan/ atau stempel pada Surat Keterangan dan/ atau Sertifikat yang dikeluarkan oleh pihak lain (pihak sekolah) selain Laporan Hasil Akhir Kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek
2. Menandatangani surat pernyataan (TP-1) yang berisi tentang kerahasiaan dan tidak akan menyalahgunakan informasi maupun data tentang PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
3. Dalam pelaksanaan Riset/Magang/Kerja Praktek PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk akan menyediakan seorang pembimbing (tersebut diatas) sekaligus penilaian sesuai kriteria yang ada.
4. Pembimbing PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tidak wajib menandatangani berkas selain Laporan Hasil Akhir Kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek
5. Selama menjalankan kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek harus berpakaian seragam sekolah rapi dan sopan sesuai dengan tata tertib di lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Kantor Witel Medan  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk  
Jl. Prof.H.M. Yamin, S.H. No. 13  
Medan (20234) T : 061-4530001  
F : 061-4530002

6. Dilarang membawa senjata tajam & barang/ segala sesuatu yang dilarang oleh undang-undang
7. Mematuhi Peraturan kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan memperhatikan rambu/tanda K3 demi keselamatan dan kenyamanan diri sendiri maupun orang lain yang berada dilingkungan PT Telekomunikasi Indones
8. Selama melaksanakan Riset/Magang/Kerja Praktek tidak berikan uang jasa/ uang transport, dan sejak menjadi peserta Magang diharuskan untuk mengenakan kartu pengenal yang dikeluarkan oleh Unit Safety & Security di Lantai I Jalan Prof H.M.Yamin SH No 13 Medan.
9. Sebelum melaksanakan Kerja Praktek supaya melaporkan ke HR WITEL Medan Jalan Prof. H.M. Yamin SH. No.13 dengan Sdri Melinda Sinulingga NIK 840059, mengisi dan menyerahkan "Surat Pernyataan" bermaterai Rp 6.000.- sebanyak 2 (dua) lembar atau Rp 10.000.- sebanyak 1 (satu) lembar "Surat Kesediaan", dan Pas Photo berwarna ukuran 2x3 sebanyak 2 (dua) lembar, paling lambat 1 (satu) minggu sebelum tanggal pelaksanaan.

Apabila dalam waktu yang telah ditentukan peserta tidak melapor, maka kami anggap yang bersangkutan telah mengundurkan diri.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terimakasih

Hormat Kami,



**Hida Triwarance**  
MGR SHARED SERVICE HC & FINANCE MEDAN

**Tembusan**

1. Sdr. MGR SECURITY & SAFETY MEDAN
2. Sdr. MARFRIAN ZARDI



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
http://feb.umsu.ac.id    feb@umsu.ac.id    umsumedan    umsumedan    umsumedan    umsumedan

Nomor : 2201/II.3-AU/UMSU-05/F/2022    Medan, 03 Muharram 1444 H  
Lamp. : -    01 Agstine 2022 M  
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**  
Di  
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di Perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian Program Studi Strata Satu ( S1 ) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama	: Khairunisa
N P M	: 1805160477
Semester	: VIII (Delapan)
Jurusan	: Manajemen
Judul Skripsi	: Pengaruh Kepimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan  
**H. JANURI SE. MM. M.Si**  
NIDN: 0109086502

Tembusan :  
1. Peringgal



Nomor : Tel.251/PD 520/R1W-1A1P0000/2022

Medan, 01 Agustus 2022

Kepada Yth  
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Kapten Mughtar Basri No 3  
Medan

Lampiran : 1 (satu) File  
Perihal : Selesai Izin Riset Pendahuluan

Dengan hormat,

Menunjuk :

1. Surat Saudara Nomor : 192/II.3-AU/UMSU-05/F/2022 tanggal 28 , Januari 2022 Perihal: Izin Riset Pendahuluan
2. Surat kami No.Tel.49/PD 520/R1W-1A1P0000/2022, tanggal 03 Februari 2022 Perihal: Persetujuan Izin Riset Pendahuluan

Dengan ini diberitahukan bahwa **Khairunisa , NPM. 1805160477** telah selesai melaksanakan Riset yang dilaksanakan mulai tanggal 07 Februari 2022 s/d Selesai 2022 di CDC Witel Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih

Hormat Kami,

**Hida Triwarance**  
MGR SHARED SERVICE HC & FINANCE MEDAN

**Tembusan**  
Sdr MGR SECURITY & SAFETY MEDAN

Kantor Witel Medan  
PT TELKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk  
Jl. Prof. HM. Yamin, SH No. 13  
Medan (20134)

T : 061-4530001  
F : 061-4530002

