

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI SEMANGAT KERJA PADA PT PEGADAIAN  
(PERSERO) KANWIL 1 MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**RIDA FADHILLA SK**  
**NPM. 1305160314**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## **ABSTRAK**

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan. Sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 112 responden yang merupakan pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur. Lalu melakukan uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Signifikan* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Sedangkan uji asumsi klasik yang digunakan adalah dengan uji normalitas , uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja dimana nilai Sig. sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan beta 0,685, ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dimana nilai Sig. sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan beta 0,351, ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai dimana nilai Sig. 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan beta 0,782. Dan tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja dengan nilai Sig  $0,536 < 0,722$ .

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, dan Semangat Kerja.**

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan HidayahNya, serta shalawat beriring salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke zaman yang terang benderang dengan ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini dimana merupakan persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi.

Dalam proses penyelesaian proposal ini, mulai dari awal sampai dengan selesainya penulisan skripsi penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak, sehingga proposal ini dapat terselesaikan dengan cukup baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Teristimewa untuk ayahanda H. Herman Chaniago, dan Ibunda Hj. Murni Sikumbang yang tiada henti-hentinya membri dukungan moril maupun materil kepada penulis, berkat do'a restu yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis, kiranya Allah SWT membalas dengan segala berkahnya.

2. Bapak Dr. Agus Sani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung SE, M.Si dan Bapak Dr. Jufrizen SE.,M.Si selaku Ketua dan sekretaris program studi Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu SE., MBA selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis hingga saat ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.
6. Bapak Lintong Panjaitan selaku Humas di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan riset.
7. Teman-teman seperjuangan IMMawan dan IMMawati di Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) terkhususnya kader angkatan 2013.
8. Izza Rahimah, Wirda Zahrina Saragih, dan Yulia Rezky Ananda selaku sahabat yang selalu memberikan yang terbaik dan mensupport penulis.
9. Noor Asifa Aini selaku teman sepermainan yang selalu kemana-mana berdua untuk mengurus semua berkas-berkas perkuliahan dan berjuang bersama untuk mendapatkan gelas SE
10. Teman-teman sepermainan yang selalu cerewat disaat gak bisa kumpul karna mengejar gelas SE ini, Vivi Andriyanie, Fitri Safriani Tambunan, Winda Mustika, Rizka Fitria Ningsih, dan Putri Fadilla Harahap.
11. Adik- adik yang selalu mendengarkan keluh kesal, Afriani Sindi, Irha Yarni Lubis, dan Fiska Ardiyanti.

12. Kak Yanti, Kak Vivi, Kak Weni, Bang Ian, Bang Iin serta abgku yang paling tersayang Khairunnas Sikumbang SE yang selalu senantiasa memberikan motivasi, mengingatkan jangan pernah mengeluh selalu semangat yang tiada henti dan juga menjadi inspirasi penulis.

Penulis menyadari bahwa proposal ini dalam hal penyajian masih terdapat banyak kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca, dan semoga proposal ini bisa bermanfaat bagi penyusun proposal selanjutnya.

*Billahi Fii Sabililhaq Fastabiqul Khairat  
Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Desember 2016

Penulis

**RIDA FADHILLA SK**  
**1305160314**

## DAFTAR ISI

KATA PENGHANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	3
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. . Uraian Teoritis .....	6
1. Kinerja Pegawai .....	6
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	6
b. Manfaat Kinerja Pegawai.....	7
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	9
d. Indikator-indikator Kinerja Pegawai .....	10
2. Kepemimpinan .....	11
a. Pengertian Kepemimpinan .....	11
b. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan .....	12
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	14

d. Indikator-indikator Kepemimpinan .....	15
3. Semangat Kerja .....	16
a. Pengertian Semangat Kerja .....	16
b. Unsur-unsur Semangat Kerja .....	17
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja .....	18
d. Indikator-indikator Semangat Kerja .....	21
B. Kerangka Konseptual .....	23
C. Hipotesis Penelitian .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>27</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	27
B. Defenisi Operasional .....	27
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	30
D. Populasi dan Sampel .....	30
E. Metode Pengumpulan Data .....	32
F. Uji Asumsi Klasik .....	33
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>40</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Paradigma Penelitian .....	23
Gambar II.2 Paradigma Penelitian .....	24
Gambar II.3 Paradigma Penelitian .....	25
Gambar III.1 Diagram Analisis Jalur .....	35



## DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Indikator Kinerja Pegawai.....	27
Tabel III.2 Indikator Kepemimpinan.....	28
Tabel III.3 Indikator Semangat Kerja.....	28
Tabel III.4 Jadwal Penelitian .....	29
Tabel III.5 Jumlah Populasi .....	30
Tabel III.6 Skala Likert.....	31

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin global, pengelolaan suatu organisasi harus dilakukan secara profesional serta produktif, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Dalam proses pencapaian tujuan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk menghasilkan produk ataupun jasa. Hal ini disebabkan karena, sumber daya manusia (SDM) merupakan asset penting yang wajib dijaga oleh perusahaan.

Untuk dapat terus bersaing di dunia usaha, perusahaan harus mampu menjaga agar sumber daya manusianya memiliki kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2007, hal. 10-12) dengan adanya standart kinerja yang ditetapkan perusahaan maka sumber daya manusia akan terdorong untuk menunjukkan tampilan kerja yang lebih baik dan bisa mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Disamping itu dengan adanya kinerja sumber daya manusia, maka perusahaan bisa mewujudkan visi dan misi perusahaan kearah pengembangan dan kemajuan perusahaan dengan proses yang mereka lalui.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Wibowo (2010, hal. 7) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal karyawan yang terdiri dari bakat dan sifat pribadi, kreatifitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja keadaan fisik, dan keadaan psikologi. Sementara itu faktor yang diperoleh antara lain perilaku kerja karyawan yang terdiri dari etos

kerja, disiplin, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stress kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kelayakan. Faktor ekstrernal yang terdiri dari kehidupan ekonomi, kehidupan politik, dan kehidupan sosial dan budaya. Dari uraian diatas ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja yang menjadi focus permasalahan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dan semangat kerja. Apabila seorang pimpinan agak kaku mengambil keputusan secara tidak langsung karyawan kurang terarah yang berefek kepada semangat kerja mereka.

Menurut Saefullah pada Haidir (2016, hal. 255) “kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.” Oleh sebab itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Selain faktor kepemimpinan, kinerja juga dipengaruhi oleh semangat kerja. Berdasarkan hasil penelitian Chen dalam Benny Usman (2011, hal. 113) menunjukkan bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Siti Nurhendra (2007, hal. 6) juga menunjukkan hasil penelitiannya bahwa semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Prestasi kerja merupakan salah satu indikator dari semangat kerja.

Begitu pula halnya dengan PT Pegadaian (Persero) kanwil 1 Medan juga sangat memperhatikan kinerja pegawainya. Perusahaan umum pegadaian ini adalah ini satu-satunya badan usaha di Indonesia yang secara resmi mempunyai izin untuk melakukan kegiatan lembaga keuangan berupa pembiayaan dalam bentuk penyaluran dana ke masyarakat atas dasar hukum gadai. Berdasarkan penelitian terdahulu penulis mendapatkan beberapa permasalahan karyawan diantaranya adalah pimpinan kurang tegas dalam menindak karyawan yang kurang disiplin, sehingga pegawai sering meninggalkan pekerjaannya, efek dari hal ini kinerja pegawai mengalami penurunan dan kurang optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Fenomena lain yang terlihat adalah adanya jam istirahat yang singkat mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik membahas penelitian dengan judul “ **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja Pada PT PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL 1 MEDAN** ”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Pimpinan kurang tegas kepada karyawan yang meninggalkan pekerjaan.
2. Jam istirahat yang diberikan kepada pegawai relatif singkat yang mengakibatkan semangat kerja karyawan menjadi menurun.
3. Kinerja karyawan masih kurang optimal dalam melakukan penyelesaian pekerjaan.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu gaji, fasilitas, kepemimpinan, lingkungan, motivasi, semangat kerja, dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja hanya dibatasi pada kepemimpinan dan semangat kerja. Selain itu penelitian ini membatasi objek penelitian hanya pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan, yang bertempat Jalan pegadaian No. 112 Medan. Selian itu penelitian ini juga membatasi satu variabel yang dijadikan variabel intervening yaitu variabel semangat kerja.

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini adalah :

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan?
- b. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan?
- c. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

Penelitian dilakukan tentunya karena ada tujuan yang diharapkan, yang mana tujuan tersebut dapat dijadikan solusi untuk mengatasi permasalahan dalam perusahaan dan sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada PT Pegadaian (persero) Kanwil 1 Medan.

## **2. Manfaat penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Manfaat Teoritis

Bagi instansi/organisasi, guna memberi masukan dan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan semangat kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai

- b. Manfaat Praktis

Bagi penulis sendiri berguna dimana penulis lebih mengenal dan mendalami masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, semangat kerja dan kinerja pegawai berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia.

- c. Manfaat Peneliti yang akan datang

Sebagai referensi yang dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja selalu kita dengar dan merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Djamaluddin dalam Ade Jefria (2008, hal. 87) kinerja (*performance*) adalah kadar keberhasilan pegawai baik secara individu maupun bersama-sama dalam kelompok dan organisasi menjalankan kegiatan-kegiatan dengan sifat-sifat tertentu dalam menciptakan produk dan jasa-jasa untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Amstrong dan Bron dalam Wibowo (2010, hal. 7) “kinerja adalah hasil pekerjaan yang mampu mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) “kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai atau individu didalam perusahaan atau organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang bertujuan untuk mencapai hasil yang optimal yang diinginkan perusahaan atau yang sudah ditetapkan perusahaan.

#### **b. Manfaat Kinerja**

Manfaat kinerja menurut Wibowo (2007, hal. 10-12) adalah sebagai berikut :

- a) Manfaat kinerja bagi organisasi
- b) Manfaat kinerja bagi manajer, dan
- c) Manfaat kinerja bagi individu

Adapun penjelasan dari masing masing manfaat diatas adalah :

- 1) Manfaat kinerja bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung program perubahan budaya.
- 2) Manfaat kinerja bagi manajer antara lain adalah klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial pada staff, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk



mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetisi

- 3) Manfaat kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk : memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mendukung kinerja, dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Sedangkan menurut Husaini Usman (2011, hal. 490) menjelaskan manfaat kinerja sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan objektivitas penilaian kinerja pegawai.  
Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.
- 2) Meningkatkan keefektifan penilaian kinerja pegawai.  
Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan.
- 3) Meningkatkan kinerja pegawai.  
Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan).
- 4) Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objek (masukan) dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, mutasi, hukuman, dan bonus.

### c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson dalam Abdillah (2013, hal. 8), antara lain :

- 1) Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
- 2) Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
- 3) Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, semangat kerja dan motivasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009, hal. 67) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor kemampuan yaitu secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri kemampuan potensi (IQ) artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata ( IQ 110 – 120 ) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan.
- 2) Faktor motivasi yaitu terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor kinerja adalah faktor kemampuan secara psikologis dan faktor motivasi.

#### **d. Indikator Kinerja Pegawai**

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine dalam bryan (2014, hal. 5) sebagai berikut :

##### 1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

##### 2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

##### 3) Ketepatan

Waktu Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

##### 4) Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

##### 5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Sedangkan menurut Gibson dalam Andi Aristiawan (2016, hal. 15 ) indikator kinerja pegawai adalah :

- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 5) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian kepemimpinan**

Organisasi pada dasarnya dipastikan akan memerlukan seorang pemimpin. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi terletak pada kepemimpinan. Kepemimpinan terdapat di segenap organisasi dan tingkat paling kecil sampai dengan tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin sangat

menentukan keberhasilan pekerjaan bawahannya dengan kepemimpinan dan partisipasinya.

Menurut Sutrisno dalam Agung Roscahyo (2010, hal. 213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan pemimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Rivai Veithzal (2013, hal. 2) kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang digunakan seorang atasan untuk mempengaruhi kinerja pegawainya dengan cara memotivasi pegawainya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

#### **b. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan**

Fungsi-fungsi pokok seorang pemimpin menurut Rivai (2009, hal. 34-35) yaitu:

- 1) Fungsi instruksi adalah kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi komulatif adalah memperoleh masukan beberapa umpan balik yang dapat dipergunakan memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

- 3) Fungsi partisipatif adalah usaha pemimpin mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegasi adalah memberikan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- 5) Fungsi pengendalian, dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Edwin Ghiselli dalam Danang Sunyoto (2015, hal. 36) sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencairan tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

### c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Schmidt dalam Wibowo (2014) adalah:

- 1) Hal-hal yang bersumber dari pemimpin meliputi latar belakang pengetahuan dan pengalaman.
- 2) Hal-hal yang bersumber dari bawahan meliputi kematangan, kebebasan bertindak, kemandirian, keinginan memperoleh wewenang dan tanggung jawab.
- 3) Hal-hal yang bersumber dari situasi lingkungan meliputi gaya yang lebih disukai kelompok kerja, sifat dari tugas, dan tekanan waktu.

Sedangkan menurut Nanang Fattah dalam Winda Novelya (2014, hal. 112) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah :

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

#### **d. Indikator-indikator Kepemimpinan**

Edwin Ghiselli dalam T. Hani Handoko (2012, hal. 297) menyatakan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif adalah

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan Menurut Bass dalam Ramadhani, (2015, hal. 14) bahwa kepemimpinan memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Karisma

Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga serta mendapatkan respek dan kepercayaan



## 2) Inspirasi

Mengomunikasikan harapan tinggi menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.

## 3) Simulasi Intelektual

Menunjukkan inteligensi rasional pemecahan masalah secara hati-hati, Maksudnya pemimpin membantu para pengikut untuk berfikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong agar para pengikutnya menjadi kreatif.

## 4) Memperhatikan Individu

Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual dengan melatihnya serta menasehati.

### **3. Semangat Kerja**

#### **a. Pengertian Semangat Kerja**

Sastrohadiwiryono dalam Agus Ary Dharma Putra (2008, hal. 30) semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas tapi waktunya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. (Nitisemito, 2012, hal. 108). Bahkan turunnya/rendahnya semangat dan kegairahan kerja sebenarnya dapat diketahui dengan jalan

melihat indikasi-indikasi yang mungkin timbul yaitu antara lain turun/rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik/tinggi dan sebagainya. Sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja harus kita ketahui, sebab dengan demikian dapat meningkatkan kegairahan kerja.

#### **b. Unsur-unsur Semangat Kerja**

D.Hasley dalam Sahlan Asnawi ( 1999, hal. 67) mengemukakan bahwa unsur-unsur semangat kerja adalah:

##### 1) Presentasi

Presentasi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi / lembaga selalu mengharapkan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi/ lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

##### 2) Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. Disiplin merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyesuaian diri dengan sukarela kepada ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai dari pekerja.

##### 3) Kerjasama.

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain. Kerjasama juga diartikan sebagai suatu sikap dari individu maupun

kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan.

4) Tanggungjawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya.

5) Produktifitas kerja

Produktifitas kerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan berbagai sumber produksi sesuai dengan mutu dan jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Nitisemito dalam Edduar (2010, hal. 17) unsur semangat kerja dilihat dari adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu.

**c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Danim dalam Sri Ramadhani ( 2012, hal. 2) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja sebagai berikut:

1) Kesadaran akan tujuan organisasi

Manusia yang sadar akan tujuan organisasi biasanya memiliki tanggung jawab dan terdorong untuk mencapai target kerja.

2) Hubungan antar manusia dalam

Hubungan yang baik dan harmonis dalam organisasi melahirkan iklim interaktif yang menyenangkan.

3) Kepemimpinan yang menyenangkan.

Kepemimpinan yang demokratis, jujur dan adil serta kesamaan bahasa akan membangkitkan semangat kerja pegawai, karena mereka merasakan adanya pengakuan.

4) Tingkatan organisasi.

Semakin tinggi posisi manusia organisasional, pekerjaan yang dilakukan semakin konseptual, sebaliknya semakin rendah posisi manusia organisasional, pekerjaan yang dilakukan semakin teknis.

5) Upah dan gaji.

Secara umum makin tinggi upah dan gaji maka makin tinggi juga semangat kerja pegawai.

6) Kesempatan untuk meningkatkan atau promosi

Manusia organisasional akan terdorong semangat kerjanya manakala ada keyakinan bahwa dengan tampilan yang semacam itu terbuka akses baginya untuk meningkatkan karir atau promosi.

7) Pembagian tugas dan tanggung jawab.

Kejelasan akan tugas dan tanggung jawab utama membuat manusia organisasional bekerja dalam suasana kepastian dan tidak memunculkan keraguan dan kebingungan dalam bekerja.

8) Kemampuan individual

Orang-orang yang mempunyai daya tangkat tinggi dengan sinyal sedikit saja semangat kerjanya akan meningkat secara instan.

9) Perasaan diterima dalam kelompok.

Rasa diterima oleh anggota kelompok merupakan prasyarat bagi seseorang untuk dapat bekerja dengan derajat semangat kerja.

10) Dinamika lingkungan

Faktor lingkungan fisik maupun non fisik akan menentukan apakah seseorang akan terdorong untuk terampil dengan semangat kerja yang tinggi dan sebaliknya.

Sedangkan menurut Moekijat dalam Rio Marpaung (2013, hal. 4) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

- 1) Memberikan kompensasi secara wajar dan adil kepada pegawai.
- 2) Menciptakan kondisi fisik pekerjaan yang menggairahkan bagi semua pihak.
- 3) Adanya motivasi dari pimpinan supaya pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya.
- 4) Pimpinan menempatkan kepentingannya dalam kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Memberikan perhatian berupa penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
- 6) Kesempatan bagi pegawai untuk memberikan saran-saran/aspirasinya pada organisasi.
- 7) Hubungan yang harmonis antara pegawai dengan pegawai maupun dengan masyarakat.

#### **d. Indikator Semangat Kerja**

Menurut Azwar dalam Edduar Hendri (2013, hal. 17) indikator semangat kerja antara lain :

1. Konsentrasi Kerja
2. Ketelitian
3. Keinginan Untuk Maju
4. Kebaggaan Karyawan
5. Kepuasan Karyawan
6. Tingkat Absensi
7. Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja
8. Tanggung Jawab

Sedangkan menurut Nitisemito dalam Fajar Setiawan (2008, hal. 35) indikator menurunnya semangat kerja adalah :

- 1) Rendahnya produktifitas kerja.

Menurunnya produktifitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi produktifitas, maka hal ini adalah indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

- 2) Tingkat absensi yang naik atau tinggi.

Pada umumnya bila semangat kerja manurun, mak karyawan dihinggapi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja.

- 3) *Labor turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidak nyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja.

4) Tingkat kerusakan yang meningkat.

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.

5) Kegelisahan dimana-mana.

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidak tenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berkelanjutan pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6) Tuntutan yang sering terjadi.

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewspadai tuntutan secara massal dari pihak karyawan.

7) Pemogokan.

Pemogokan adalah wujud dari ketidak puasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

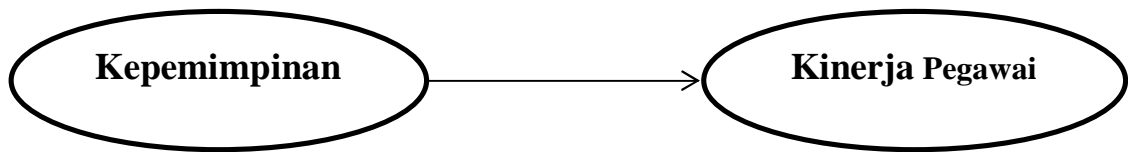
Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuan. Karena pada hakekatnya para karyawan tidak cukup diarahkan saja, namun harus dibarengi dengan pengawasan agar apa yang mereka kerjakan dapat berguna bagi perusahaan. Berhasil tidaknya organisasi sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ungkapan yang menyatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan atas suatu pekerjaan merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Gibson dalam Torang (2014, hal 62) mengatakan bahwa “ seorang pemimpin memiliki peranan yang signifikan dan berpengaruh dalam memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan kelompok “.

Hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Yonata Feri D.A (2015) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan pada PT Pegadaian Cabang Kota Kediri” yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.





**Gambar II.1**

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

**2. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Semangat kerja merupakan sikap individu dan kelompok terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan. Semangat kerja karyawan tinggi akan menimbulkan kinerja yang diharapkan atau bisa melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan.

Menurut Siti Nurhendra (2006, hal. 13) bahwa adanya pengaruh positif antara semangat kerja terhadap kinerja.



**Gambar II.2**

**Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

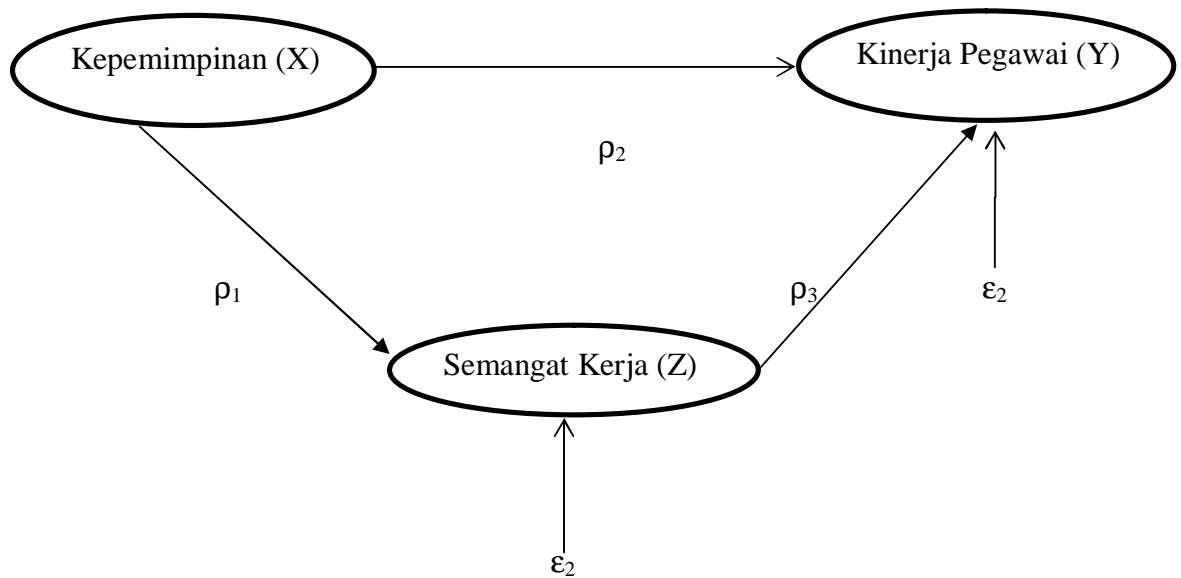
**3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja**

Hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Afrini MS (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Mandiri (Persero)

Tbk. Cabang Medan Imam Bonjol” yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja dan semangat kerja.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa gaya kepemimpinan jika dihubungkan dengan semangat kerja akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini dapat terlihat dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja yang memiliki pengaruh langsung yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja realisasi dari gaya kepemimpinan sendiri dalam aktifitas kerja sehari-hari seperti *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating* sudah mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, ditambah dengan kuatnya semangat kerja jika dilihat dari beberapa indikator semangat kerja seperti rendahnya produktifitas kerja, Tingkat absensi yang naik atau tinggi, tingkat kerusakan yang meningkat, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini secara menyeluruh dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini:



**Gambar II.3**

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat kerja**

**C. Hipotesis**

Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 44) hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.
2. Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada PT Pegadaian (Persero) kanwil I Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan penelitian**

Di dalam penelitian ini digunakan pendekatan asosiatif. Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal 90) asosiatif bertujuan menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012, hal 13 ) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk melihat pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian.

#### **B. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional dalam penelitian ini adalah semua variabel yang terkandung dalam hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini operasional variabelnya adalah sebagai berikut :

##### **1. Kinerja Pegawai (Y)**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja Pegawai, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Menurut Amstrong dan Bron dalam Wibowo (2010, hal. 7) “kinerja adalah hasil pekerjaan yang mampu

mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

**Tabel III.1**  
**Indikator Kinerja Pegawai**

No.	Indikator	No. Item
1	Kualitas	1,2
2	Kuantitas	3,4
3	Ketepatan	5,6
4	Efektifitas	7,8
5	Kemandirian	9,10

Sumber : Bernadine dalam bryan,( 2014, hal. 5)

## 2. Kepemimpinan (X)

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013, hal. 2) kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

**Tabel II.2**  
**Indikator kepemimpinan**

<b>No.</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Item</b>
1	Kemampuan sebagai pengawas	1
2	Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan	2
3	Kecerdasan	3
4	Ketegasan	4
5	Kepercayaan diri	5
6	Inisiatif	6

Sumber : Edwin Ghiselli dalam T. Hani Handoko (2012, hal. 297)

### 3. Semangat Kerja (Z)

Sastrohadiwiryo dalam Agus Ary Dharma Putra (2008, hal. 30) menyatakan semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

**Tabel III.3**  
**Indikator Semangat Kerja**

<b>No.</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Item</b>
1	Konsentrasi kerja ketelitian	1
2	Keinginan untuk maju	2
3	Kebanggaan karyawan	3
4	Kepuasan karyawan	4
5	Tingkat absensi	5
6	Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja	6
7	Tanggung jawab	7
8	Ketelitian	8

Sumber : Azwar dalam Edduar Hendri (2013, hal. 17 )

### C. Tempat Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan yang beralamat di Jl. Pegadaian No. 112 Medan. Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai pada bulan November s/d selesai.

**Tabel III.4**  
**Tabel Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan																			
		November 2016				Desember 2016				Januari 2017				Februari 2017				Maret 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Awal	■	■	■	■	■															
2	Penyusunan Proposal								■	■	■	■	■								
3	Seminar Proposal									■											
4	Pengumpulan Data											■	■	■	■	■	■				
5	Pengolahan Data													■	■	■	■	■	■	■	■
6	Menyusun Laporan Penelitian/ Skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■
8	Sidang Skripsi																	■	■	■	■

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 51) populasi adalah totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan yang berjumlah 112 orang. Keterangan populasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel III.5**  
**Jumlah Populasi**

No.	Bagian / Departement	Populasi
1	Logistik	11
2	SDM	10
3	Keuangan	9
4	PKBL	6
5	TI (Teknologi Informasi)	10
6	Dep. Bisnis Area I	8
7	Dep. Adm & Supporting	4
8	Inspektorat Wilayah	8
9	Penataan Outlet	4
10	Medan Utama	16
11	Cabang Pringgan	14
12	Cabang Helvetia	12
Jumlah		112

Karena jumlah populasi relative tidak begitu besar (112 orang), maka penulis berinisiatif mengambil semua populasi menjadi sampel.

## 2. Sampel

Azuar, *dkk* (2014, hal. 51) mengatakan sampel adalah wakil-wakil dari populasi. Sugiyono (2012, hal. 116) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Maka sampel dalam penelitian ini adalah pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan sebanyak 112 Pegawai.



## E. Metode pengumpulan data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan penelitian adalah:

### 1. Wawancara (*interview*)

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada pihak di bagian sumber daya manusia untuk mendapatkan masalah awal pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Teknik wawancara ini digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

### 2. Angket/kuesioner

Angket/kuesioner yaitu dengan membuat pertanyaan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada para karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, yang hasilnya merupakan data tertulis yang didapat dari karyawan tanpa tekanan dari pihak lain dengan menggunakan skala likert dengan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi sebagaimana pada tabel berikut:

**Tabel III.6**  
**Skala Likert**

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Azuar, *dkk* (2014, hal. 70)

Agar hasil kuesioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data, maka harus melewati uji validitas dan uji reliabilitas.

#### **a. Uji Validitas**

Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 133) Uji validitas instrument penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa instrument sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur (mendapatkan data) adalah valid. Prinsip validitas adalah kecermatan dan ketelitian. Instrument dinyatakan valid kalau mampu mengungkapkan data dengan tepat dan juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Validitas berkenaan dengan tingkat kecermatan suatu instrument penelitian. Kriteria pengujian validitas dilihat dari hasil yang didapat dari pengujian validitas dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilainya positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Tetapi jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  Maka dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan tersebut tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan adanya ketepatan data yang didapat dari waktu ke waktu. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian tersebut. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrument/indikator yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 137) pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Dalam menetapkan

butir item pertanyaan dalam kategori realibel menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 139) kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*)  $> 0,6$ , maka instrument dinyatakan realibel (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*)  $< 0,6$ , maka instrument dinyatakan tidak realibel (tidak terpercaya).

## **F. Uji Asumsi Klasik**

Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 160), langkah-langkah untuk menganalisis data dalam uji asumsi klasik adalah sebagai berikut:

### **1. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak. Yaitu melalui pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data disepanjang garis diagonal.

### **2. Uji Multikolienaritas**

Digunakan untuk menguji apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat/tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolienaritas, demikian

juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolienaritas dilakukan dengan melihat (*Variance inflasi Factor/VIF*), antara variabel independen dan nilai toleransi. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai toleransi  $< 0,05$ .

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan yang lainnya tetap, maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya.

Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas antara lain :

- a) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

### G. Teknik Analisis Data

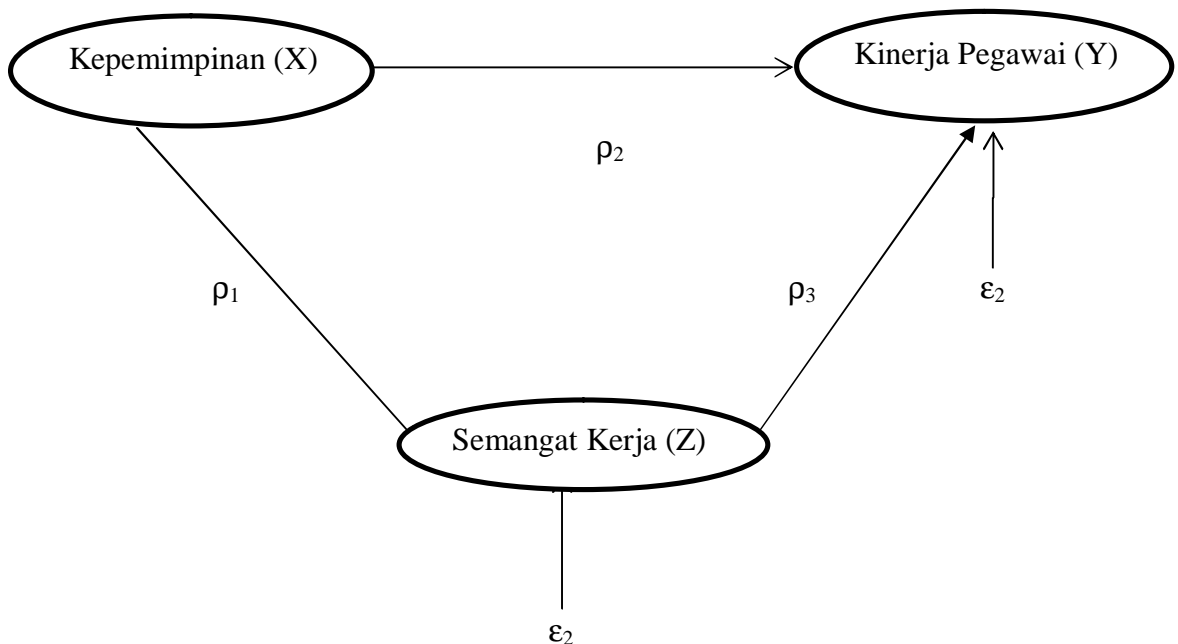
Menurut Sugiyono (2012, hal. 427) menyatakan bahwa teknik analisis data adalah pekerjaan yang sulit, memerlukan kerja keras. Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Tidak ada cara tertentu yang

dapat di ikuti untuk mengadakan analisis, sehingga setiap penelitian harus mencari sendiri yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan jasa computer berupa *software* dengan program SPSS, dengan input data angka yang diubah menjadi skor baku. Koefisien jalur ditunjukkan oleh *outfit coefficient* yang dinyatakan sebagai *standardized coefficients* atau beta.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif dengan alat ukur statistik koefisien jalur menggunakan SPSS. Dengan persamaan Sebagai berikut:

1. Persamaan I :  $Z = \rho_1 X + \varepsilon_1$
2. Persamaan II :  $Y = \rho_2 X + \rho_3 Z + \varepsilon_2$

Adapun model analisis satu jalur digambarkan sebagai berikut:



**Gambar III.1**  
**Model Analisis Satu Jalur**

Keterangan :

X : Kepemimpinan

Z : Semangat Kerja

Y : Kinerja Karyawan

Jalur :

1. Pengaruh langsung : X – Z  
X – Y  
Z – Y
2. Pengaruh tidak langsung : X – Y melalui Z

Menurut Azuar, *dkk* (2014, hal. 165). Langkah - langkah untuk menganalisis data dalam analisis jalur sebagai berikut.

1. Melakukan pradugaan parameter (perhitungan nilai koefisien-koefisien jalur) dalam model analisis jalur.
  - a) Koefisien regresi model persamaan I ( $\rho_1$ ) dan koefisien jalur dengan residual I ( $\epsilon_1$ )
  - b) Koefisien regresi model persamaan II ( $\rho_2$ ,  $\rho_3$ ) dan koefisien jalur dengan residual II ( $\epsilon_2$ )
2. Analisis data atau penguji hipotesis:
  - a. Analisis pengaruh langsung X terhadap Z
 

Hipotesisnya :

    - 1)  $H_0$  : X (tidak berpengaruh signifikan terhadap Z)
    - 2)  $H_1$  : X (berpengaruh signifikan terhadap Z)

Kriteria penarikan kesimpulan :

- 1) Tolak H0 jika nilai probabilitas (Sig < a 0,05 )
- 2) Terima H0 jika nilai probabilitas ( Sig > a 0,05)

b. Analisis pengaruh langsung X terhadap Y

Hipotesisnya :

- 1) H0 : X (tidak berpengaruh signifikan terhadap Y)
- 2) H1 : X (berpengaruh signifikan terhadap Y )

Kriteria penarikan kesimpulan :

- 1) Tolak H0 jika nilai probabilitas (Sig < a 0,05)
- 2) Terima H0 jika nilai probabilitas (Sig > a 0,05)

c. Analisis pengaruh langsung Z terhadap Y

Hipotesisnya :

- 1) H0 : Z (tidak berpengaruh signifikan terhadap Y)
- 2) H1 : Z (berpengaruh signifikan terhadap Y )

Kriteria penarikan kesimpulan :

- 1) Tolak H0 jika nilai probabilitas (Sig < a 0,05)
- 2) Terima H0 jika nilai probabilitas (Sig > a 0,05)

d. Analisis pengaruh langsung, tidak langsung X terhadap Y melauli Z

Koefisien pengaruh lamgsung, tidak langsung dan total :

- 1) Pengaruh langsung (*direct effect*) X ke Y : Dilihat dari nilai regresi X terhadap Y.

- 2) Pengaruh tidak langsung (*direct effect*) X ke Y melalui Z : Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien regresi Z terhadap Y.
- 3) Pengaruh total (*direct effect*) X ke Y : Dilihat dari nilai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung.

Hipotesisnya :

- 1) H0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variabel Z bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung)
- 2) H1 : X berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variabel Z adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung)

Kriteria penarikan kesimpulan :

- 1) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 > \rho_2$ ) maka variabel Z adalah variabel intervening atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 < \rho_2$ ) maka variabel Z adalah bukan variabel intervening atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Dalam menganalisis seluruh data dalam penelitian ini dimana mdigunakan program SPSS for windows 16.0



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil penelitian

##### 1. Deskripsi hasil Penelitian Data

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengolahan data dalam bentuk angket (Quesioner) yang terdiri dari 6 item pernyataan untuk variabel X (Kepemimpinan), 10 item pernyataan untuk variabel Y (Kinerja Pegawai) dan 8 item pernyataan untuk variabel Z (Semangat Kerja). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 112 orang pegawai sebagai sampel penelitian. Sistem penilaian dengan menggunakan Skala *Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penilaian sebagai berikut :

**Tabel IV.1**  
**Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Azuar, *dkk* (2014, hal. 70)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala *likert* pada table di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel Kepemimpinan (X), Kinerja Pegawai (Y), maupun variabel Semangat Kerja (Z). Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan bobot nilai 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

### a. Hasil Karakteristik Responden

Untuk mengetahui identitas responden, maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini :

#### 1) Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 112 responden, maka dapat dilihat pada table sebagai berikut :

**Tabel IV.2**  
**Jenis Kelamin**

**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	72	64.3	64.3	64.3
Perempuan	40	35.7	35.7	100.0
Total	112	100.0	100.0	

*Sumber : SPSS (2016)*

Berdasarkan data tabel IV.2 mayoritas jenis kelamin responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 72 orang atau 64,3% sedangkan perempuan sebanyak 40 orang atau 35,7% terdapat pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

#### 2) Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 112 responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel IV.3**  
**Usia**

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30 Tahun	68	60.7	60.7	60.7
	31-40 Tahun	29	25.9	25.9	86.6
	41-50 Tahun	14	12.5	12.5	99.1
	>50 Tahun	1	0.9	0.9	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

*Sumber : SPSS (2016)*

Dari tabel IV.3 di atas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 18-30 tahun yaitu sebanyak 68 orang atau 60,7 % pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

### 3) Tingkat pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan tingkat pendidikan dari 112 responden dapat di lihat pada tabel sebagai berikut ini.

**Tabel IV.4**  
**Tingkat Pendidikan**

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA / SMK	12	10.7	10.7	10.7
	D3	14	12.5	12.5	23.2
	S1	82	73.2	73.2	96.4
	S2	4	3.6	3.6	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

*Sumber : SPSS (2016)*

Berdasarkan tabel IV.4 diatas, memperlihatkan bahwa mayoritas tingkat pendidikan responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini diketahui Strata 1 sebanyak 82 orang atau 73,2 % terdapat pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

## b. Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

### 1. Deskripsi Presentase Jawaban Responden Kepemimpinan (X)

**Tabel IV.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan (X)**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	14,3	64	57,1	29	25,9	3	2,7	0	0	112	100
2	24	21,4	71	63,4	14	12,5	3	2,7	0	0	112	100
3	26	23,2	80	71,4	5	4,5	1	0,9	0	0	112	100
4	34	30,4	64	57,1	13	11,6	0	0	1	0,9	112	100
5	26	23,2	77	68,8	9	8,0	0	0	0	0	112	100
6	28	25,0	67	59,8	16	14,3	1	0,9	0	0	112	100

Dari pengolahan data Tabel IV.5 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Pimpinan saya selalu mengawasi pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang atau 57,1%. Ini berarti pegawai menganggap pimpinan cukup baik dalam mengawasi.
2. Jawaban responden tentang Pimpinan saya selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 71

orang atau 63,4%. Ini berarti pegawai menganggap pimpinan baik dalam memperhatikan prestasi mereka.

3. Jawaban responden tentang Pimpinan saya selalu mengambil keputusan dengan kecerdasan yang dimilikinya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 80 orang atau 71,4%. Ini berarti pegawai menganggap pimpinan baik dalam mengambil keputusan.
4. Jawaban responden tentang Pimpinan saya memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang melanggar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang atau 57,1%. Ini berarti pegawai menganggap pimpinan cukup tegas dalam memberikan sanksi.
5. Jawaban responden tentang Dalam membuat keputusan pimpinan harus mempunyai inisiatif yang tepat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77 orang atau 68,8%. Ini berarti pegawai menganggap pimpinan baik dalam berinisiatif.
6. Jawaban responden tentang Pimpinan saya selalu mengingatkan pegawainya untuk taat kepada peraturan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67 orang atau 59,8%. Ini berarti pegawai menganggap pimpinan cukup baik dalam mengingatkan mereka.

## 2. Deskripsi Presentase Jawaban Responden Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel IV.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	23,2	81	72,3	4	3,6	1	0,9	0	0	112	100
2	25	22,3	78	69,6	6	5,4	3	2,7	0	0	112	100
3	21	18,8	83	74,1	6	5,4	1	0,9	1	0,9	112	100
4	16	14,3	72	64,3	23	20,5	1	0,9	0	0	112	100
5	30	26,8	73	65,2	8	7,1	1	0,9	0	0	112	100
6	22	19,6	60	53,6	26	23,2	4	3,6	0	0	112	100
7	27	24,1	71	63,4	10	8,9	4	3,6	0	0	112	100
8	24	21,4	75	67,0	10	8,9	2	1,8	1	0,9	112	100
9	34	30,4	66	58,9	10	8,9	2	1,8	0	0	112	100
10	35	31,2	62	55,4	12	10,7	3	2,7	0	0	112	100

Dari pengolahan data tabel IV.6 di atas dapat diartikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Saya selalu bekerja sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81 orang atau 72,3%. Ini berarti pegawai baik dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan standart kerja.
2. Jawaban responden tentang Saya selalu bekerja sesuai dengan harapan pimpinan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 78 orang atau 69,6%. Ini berarti pegawai bekerja dengan baik sesuai harapan pimpinan.
3. Jawaban responden tentang Saya selalu bekerja sesuai dengan stadart waktu yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 83 orang

atau 74,1%. Ini berarti pegawai baik dalam menyesuaikan waktu kerja mereka.

4. Jawaban responden tentang Saya mampu melakukan pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh rekan kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang atau 64,3%. Ini berarti pegawai mampu melakukan pekerjaan rekan mereka.
5. Jawaban responden tentang Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu sesuai dengan prosedur kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 73 orang atau 65,2%. Ini berarti pegawai baik dalam melakukan pekerjaan.
6. Jawaban responden tentang Hasil kerja yang saya berikan selalu membuat pimpinan puas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 orang atau 53,6%. Ini berarti pimpinan merasa cukup puas dengan hasil kerja pegawainya.
7. Jawaban responden tentang Saya selalu menyelesaikan sesuai dengan arahan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 71 orang atau 63,4%. Ini berarti pegawai baik dalam menerima arahan pimpinan.
8. Jawaban responden tentang Setiap pekerjaan yang diberikan, selalu saya selesaikan dengan waktu semaksimal mungkin, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 75 orang atau 67%. Ini berarti pegawai baik dalam menggunakan waktu semaksimal mungkin.
9. Jawaban responden tentang Saya menggunakan fasilitas perusahaan secara efektif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 66 orang atau 58,9%. Ini berarti pegawai cukup baik dalam menggunakan fasilitas yang ada.

10. Jawaban responden tentang Saya akan menggunakan alat-alat kantor dengan sebaik mungkin, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 62 orang atau 55,4%. Ini berarti pegawai cukup baik dalam menggunakan alat-alat kantor yang ada.

### 3. Deskripsi Presentase Jawaban Responden Semangat Kerja (Z)

**Tabel IV.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Semangat Kerja (Z)**

Alternatif Jawaban												
No. Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	15,2	81	72,3	11	9,8	3	2,7	0	0	112	100
2	18	16,1	81	72,3	11	9,8	2	1,8	0	0	112	100
3	21	18,8	78	69,6	11	9,8	2	1,8	0	0	112	100
4	30	26,8	76	67,9	5	4,5	1	0,9	0	0	112	100
5	22	19,6	73	65,2	16	14,3	1	0,9	0	0	112	100
6	22	19,6	64	57,1	24	21,4	2	1,8	0	0	112	100
7	25	22,3	72	64,3	9	8,0	6	5,4	0	0	112	100
8	31	27,7	73	65,2	6	5,4	2	1,8	0	0	112	100

Dari pengolahan data tabel IV.7 di atas dapat diartikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Saya selalu konsentrasi dalam mengerjakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81 orang atau 72,3%. Ini berarti pegawai selalu konsentrasi dalam mengerjakan pekerjaan.
2. Jawaban responden tentang Pekerjaan yang diberikan selalu saya kerjakan dengan teliti, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81 orang atau 72,3%. Ini berarti pegawai selalu teliti dalam mengerjakan pekerjaannya.



3. Jawaban responden tentang Saya puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 78 orang atau 69,6%. Ini berarti pegawai puas dengan pekerjaan yang diberikan.
4. Jawaban responden tentang Saya selalu total bekerja karena saya berharap karir saya bisa lebih baik kedepannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76 orang atau 67,9%. Ini berarti pegawai total dalam bekerja untuk mendapatkan karir yang lebih baik kedepannya.
5. Jawaban responden tentang Saya selalu menunjukkan kepada pimpinan bahwa saya dapat dibanggakan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 73 orang atau 65,2%. Ini berarti pegawai dapat dibanggakan oleh pimpinannya.
6. Jawaban responden tentang Dalam bekerja saya selalu datang tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang atau 57,1%. Ini berarti pegawai cukup baik datang tepat waktu.
7. Jawaban responden tentang Rekan kerja saya selalu memperlakukan saya dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang atau 64,3%. Ini berarti pegawai baik dalam memperlakukan sesama rekan kerja.
8. Jawaban responden tentang Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 73 orang atau 65,2%. Ini berarti pegawai baik dalam mempertanggung jawabkan pekerjaannya.

### c. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

#### 1) Validitas

Menurut Azuar *dkk* (2014, hal. 79) Uji Validitas instrumen penelitian di lakukan untuk memastikan bahwa instrumen sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur (mendapatkan data) adalah valid. Instrumen dinyatakan valid kalau mampu mengungkapkan data dengan tepat dan juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Validitas berkenaan dengan tingkat kecermatan suatu instrumen penelitian. Kriteria pengujian validitas di lihat dari hasil yang di dapat dari penguji validitas dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilainya positif, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid. Tetapi jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan tersebut tidak valid. Menurut Junaidi Chaniago jika total responden 112 orang maka  $r_{tabel}$  yang diperoleh 0,1840 untuk uji validitas.

#### a) Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X)

**Tabel IV.8**  
**Uji Validitas Untuk Variabel Kepemimpinan (X)**

No. Item	Nilai Korelasi (R-hitung)	R-tabel	Keterangan
1	0,74	0,1840	Valid
2	0,83		Valid
3	0,77		Valid
4	0,75		Valid
5	0,75		Valid
6	0,84		Valid

Berdasarkan hasil dari uji validitas diatas yang menunjukkan bahwa  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dengan  $r_{tabel}$  0,1840 maka setiap butir pernyataan yang penulis gunakan untuk instrument variabel Kepemimpinan valid seluruhnya, maka setiap butir pernyataan dapat digunakan untuk selanjutnya uji reliabilitas.

**b) Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

**Tabel IV.9**  
**Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No. Item	Nilai Korelasi (R-hitung)	R-tabel	Keterangan
1	0,63	0,1840	Valid
2	0,71		Valid
3	0,74		Valid
4	0,54		Valid
5	0,69		Valid
6	0,64		Valid
7	0,64		Valid
8	0,65		Valid
9	0,71		Valid
10	0,73		Valid

Berdasarkan hasil dari uji validitas diatas yang menunjukkan bahwa  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dengan  $r_{tabel}$  0,1840 maka setiap butir pernyataan yang penulis gunakan untuk instrument variabel Kinerja Pegawai valid seluruhnya, maka setiap butir pernyataan dapat digunakan untuk selanjutnya uji reliabilitas.

c) Uji Validitas Variabel Semangat Kerja (Z)

**Tabel IV.10**  
**Uji Validitas Untuk Variabel Semangat Kerja (Z)**

No. Item	Nilai Korelasi (R-hitung)	R-tabel	Keterangan
1	0,65	0,1840	Valid
2	0,75		Valid
3	0,71		Valid
4	0,69		Valid
5	0,56		Valid
6	0,66		Valid
7	0,70		Valid
8	0,74		Valid

Berdasarkan hasil dari uji validitas diatas yang menunjukkan bahwa  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dengan  $r_{tabel}$  0,1840 maka setiap butir pernyataan yang penulis gunakan untuk instrument variabel Semangat Kerja valid seluruhnya, maka setiap butir pernyataan dapat digunakan untuk selanjutnya uji reliabilitas.

## 2) Reliabilitas

Reliabilitas merupakan adanya ketepatan data yang di dapat dari waktu ke waktu, reliabilitas berkenaan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian tersebut. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrument/indikator yang digunakan dapat di percaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Menurut Arikunto dalam Azuar *dkk* (2014, hal. 83) pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika nila koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) > 0,6 maka instrument dinyatakan reliabel (terpercaya).

- b. Jika nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*)  $< 0,6$  maka instrument dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya)

Untuk melihat tingkat reliabilitas (kehandalan) dan masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel IV.11**  
**Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X)</b>	0,866	0,6	Reliabilitas
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	0,859		Reliabilitas
<b>Semangat Kerja (Z)</b>	0,831		Reliabilitas

Berdasarkan data tabel uji reliabilitas instrument variabel penelitian diatas dapat dipahami bahwa masing-masing variabel memiliki nilai reliabilitas yang berbeda-beda dengan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel X = 0,866 dan variabel Y *Cronbach's Alpha* = 0,859 dan variabel Z *Cronbach Alpha* = 0,831  $>$  nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) 0,6 maka instrument memiliki reliabilitas yang baik (Nonaaly dalam Azuar dkk 2014), atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

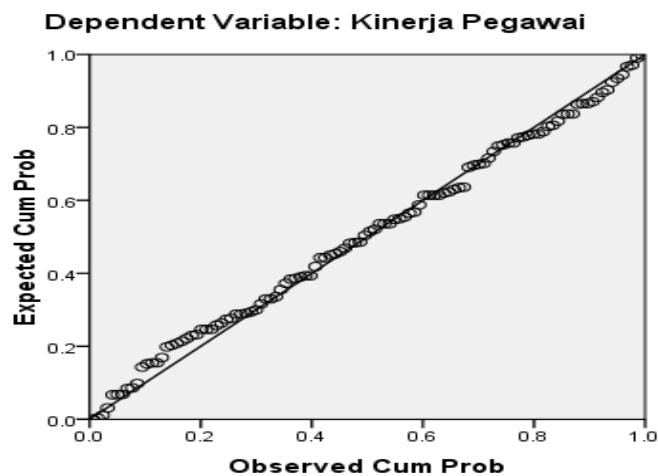
#### **d. Uji Asumsi Klasik**

##### **1) Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengamati penyebaran data pada sumbu diagonal grafik. Metode yang dilakukan adalah metode plot. Cara pengambilan keputusannya pada metode plot adalah :

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model garis regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Azuar *dkk* , 2014, hal. 160)

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Gambar IV.1 : Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar IV.1 diatas dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model garis regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak terjadi masalah normalitas sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

## 2) Multikolinearitas

**Tabel IV.12**  
**Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
Kepemimpinan	0.722	0.41	0.255	0.531	1.884
Semangat kerja	0.782	0.571	0.395	0.531	1.884

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Menurut Gujarati *dkk* dalam Azuar *dkk* (2014, hal. 161) Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen (bebas). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antara variabel independen (bebas). Uji multikolinearitas dapat digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*variance Inflasi Factor/VIF*), dengan ketentuan tidak melebihi 4 atau 5.

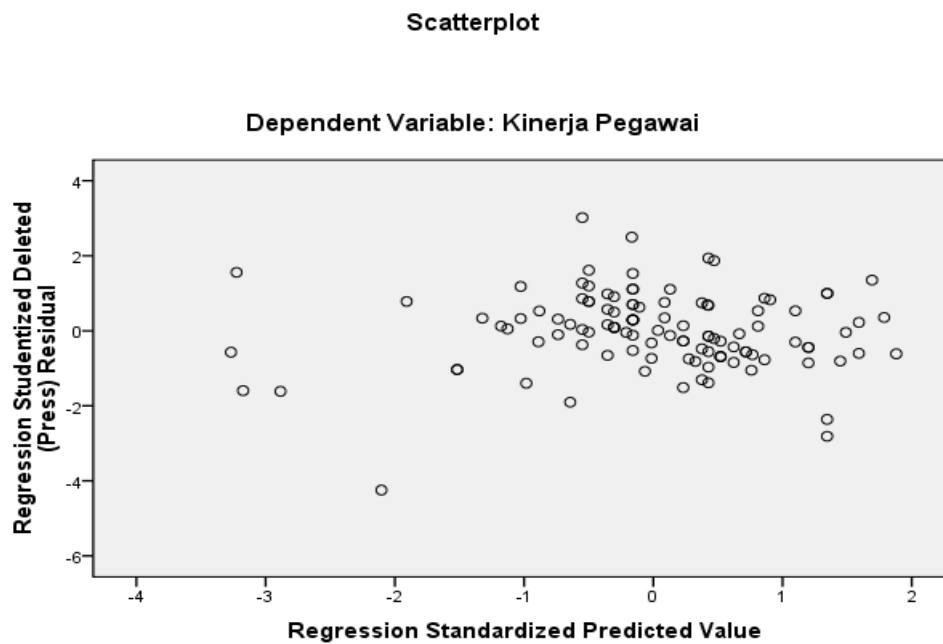
Variabel independen yakni Kepemimpinan (X) = 1.884 dan semangat kerja (Z) = 1.884 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang sudah ditentukan (tidak melebihi 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini.

## 3) Heteroskedastisitas

Menurut Gujarati *dkk* dalam Azuar *dkk* (2014, hal. 161) Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan

yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu tertentu teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas menyebar di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y. maka tidak terjadi heterokedastisitas, Santoso dalam Azuar *dkk* (2014, hal. 162).



**Gambar IV.2 : Hasil Uji Heterodesatisitas**

Berdasarkan Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pada yang jelas dan tidak teratur, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

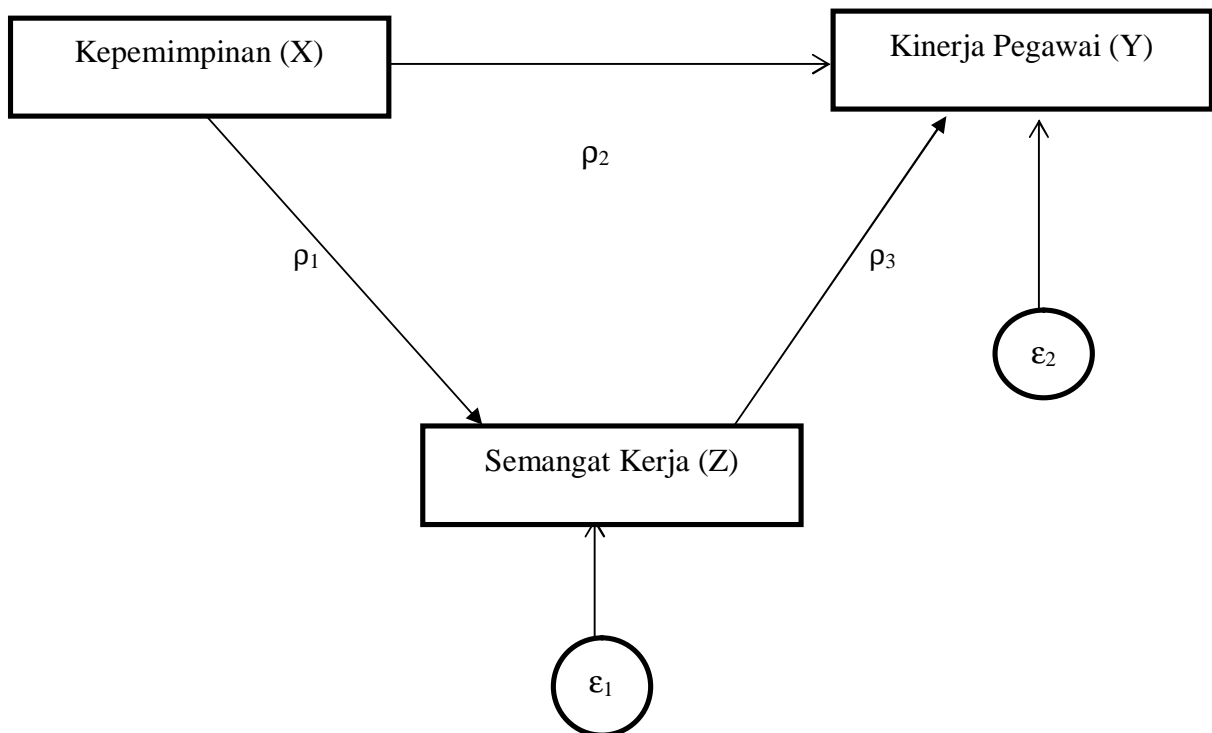


**e. Regresi dengan Variabel Intervening (Analisis jalur)**

1) Uji Hipotesis Statistik

Penguji hipotesis statistik berdasarkan model teoritik penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut :

**a. Model Teoritik Penelitian (Variabel)**



**Gambar IV.3 : Model Teoritik Penelitian (Model Variabel)**

Berdasarkan gambar di atas, di peroleh persamaan sebagai berikut :

1. Persamaan I :  $Z = \rho_1 X + \varepsilon_1$
2. Persamaan II :  $Y = \rho_2 X + \rho_3 Z + \varepsilon_2$

Keterangan :

X = Kepemimpinan

Z = Semangat Kerja

$Y = \text{Kinerja Pegawai}$

**b. Membentuk persamaan struktural**

Berdasarkan bentuk model, maka dapat di bentuk dua model persamaan :

1) Model Pertama

a) Pengaruh Kepemimpinan (X) Terhadap Semangat Kerja (Z)



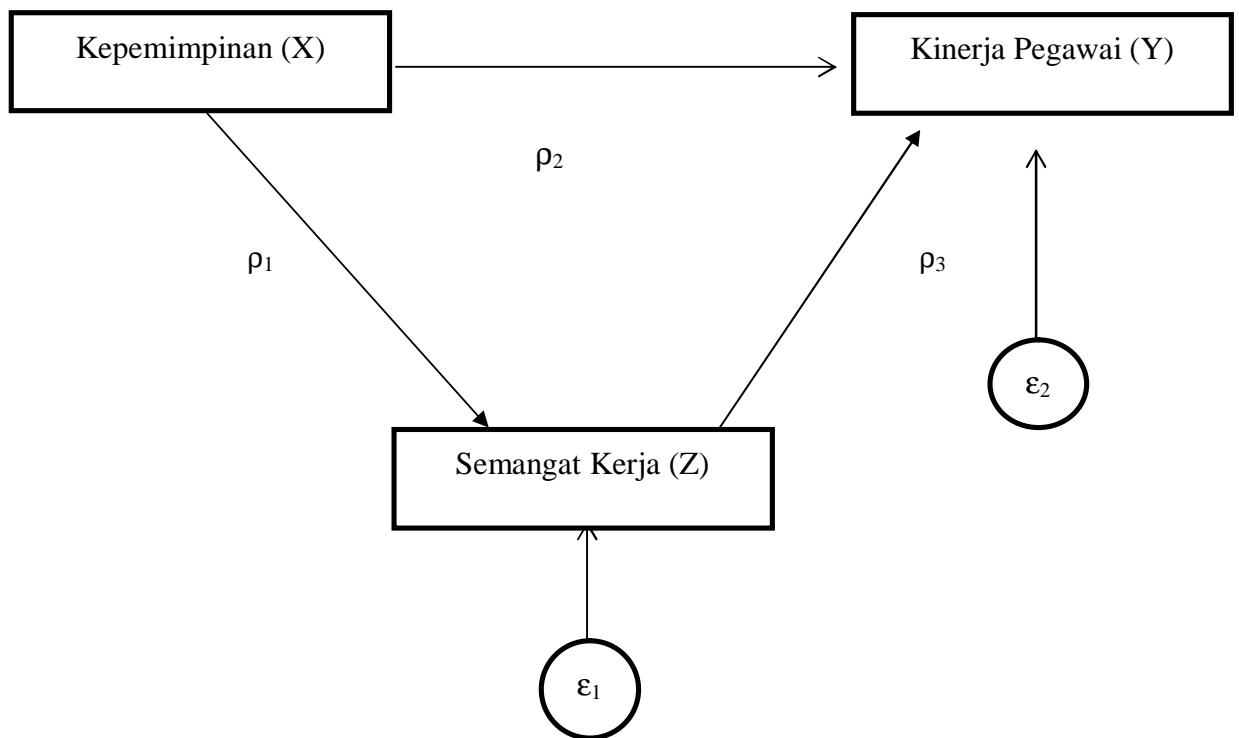
**Gambar IV.4 : Persamaan Struktural Pertama X Terhadap Z**

Dengan persamaan sebagai berikut (data dinyatakan dalam skor baku)

$$Z = \rho_1 X + \epsilon_1$$

2) Model Kedua

Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Semangat Kerja (Z) Sebagai Variabel Intervening.



**Gambar IV.5 : Persamaan Struktural Kedua X , Z terhadap Y**

Dengan persamaan sebagai berikut (data dinyatakan dalam skor baku)

$$Y = \rho_2 X + \rho_3 Z + \varepsilon_2$$

### c. Menghitung Koefisien Jalur

#### 1. Koefisien Regresi dalam Model Persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung X terhadap Z) digunakan untuk menentukan nilai  $\rho_1$  dan  $\rho\varepsilon_1$ . Model persamaannya adalah :

$$Z = \rho_1 X + \varepsilon_1$$

Dengan menggunakan SPSS for windows 16, maka dapat dilihat tabel *Model Coefficients* dan *Model Summary* di bawah ini :

**Tabel IV.13**  
**Nilai Standart Coefficients X terhadap Z**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.319	1.958		6.802	0
Kepemimpinan	0.785	0.08	0.685	9.861	0

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Dari nilai standart coefficients di atas terlihat bahwa nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

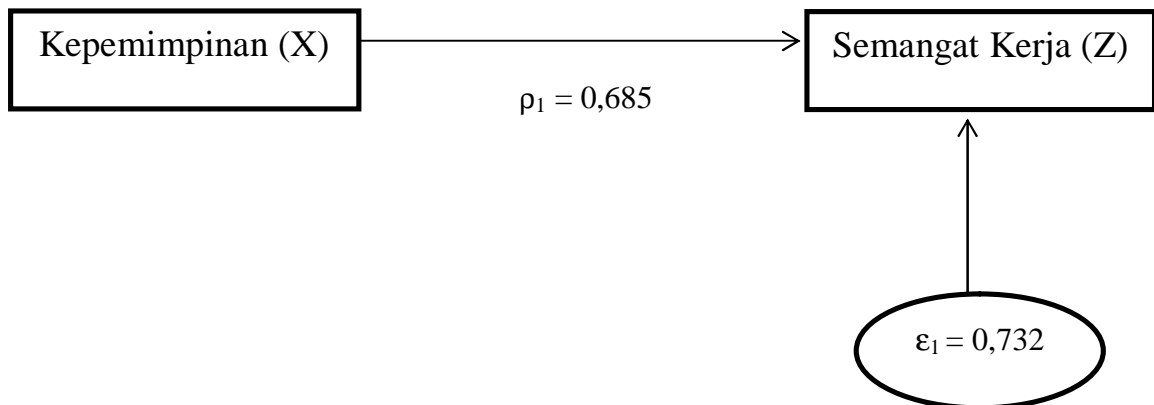
Koefisien X adalah  $\rho_1 = 0,685$

**Tabel IV.14**  
**Nilai Model Summary X terhadap Z**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 <sup>a</sup>	0.469	0.464	2.47

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,464 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai X mempengaruhi varians nilai Z adalah sebesar 46,6% sisanya 53,4% , nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya yakni  $\rho_{\epsilon_1} = \sqrt{(1-R^2_2)} = \sqrt{(1-0,464)} = 0,732$ .



**Gambar IV.6 : Persamaan Struktural Pertama**

## 2. Koefisien Regresi dalam Model Persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung X, Z, terhadap Y) digunakan untuk menentukan nilai  $\rho_1$ ,  $\rho_2$ , dan  $\rho_3$ . Model persamaannya adalah :

$$Y = \rho_2 X + \rho_3 Z + \epsilon_2$$

Dengan menggunakan SPSS for windows 16, maka dapat dilihat tabel *Model Coefficients* dan *Model Summary* di bawah ini :

**Tabel IV.15**  
**Nilai Standart Coefficient**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.028	2.32		2.598	0.011
1 Kepemimpinan	0.51	0.109	0.351	4.695	0
Semangat Kerja	0.688	0.095	0.542	7.264	0

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari nilai standart coefficients yang sudah ditetapkan diatas seluruhnya terlihat bahwa nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- a. Koefisien X adalah  $\rho_2 = 0,351$
- b. Koefisien Z adalah  $\rho_3 = 0,542$

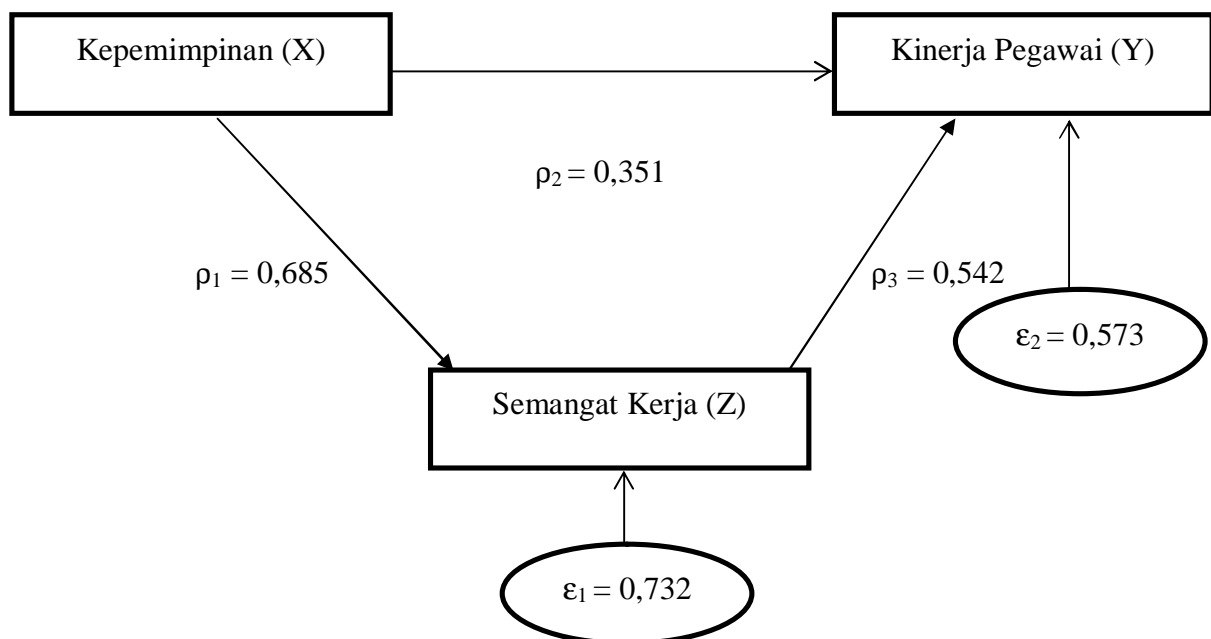
**Tabel IV.16**  
**Nilai Model Summary**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 <sup>a</sup>	0.677	0.672	2.455

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Kepemimpinan

Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai *Adjusted R-Square*

adalah sebesar 0,672, nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien.



**Gambar IV.7 : Persamaan Struktural Kedua**

**d. Interpretasi Analisis Jalur**

- 1) Analisis Pengaruh Langsung Kepemimpinan (X) terhadap Semangat Kerja (Z).

Hipotesisnya :

- a)  $H_0$  : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Z
- b)  $H_1$  : X berpengaruh signifikan terhadap Z

Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Tolak  $H_0$  jika nilai Sig <  $\alpha$  0,05
- b) Terima  $H_0$  jika nilai Sig >  $\alpha$  0,05

Kesimpulan : Nilai Sig 0,000 <  $\alpha$  0,05, maka  $H_0$  di tolak. Sehingga berpengaruh signifikan kepemimpinan terhadap Semangat Kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

**Tabel IV.17**  
**Nilai Signifikan X terhadap Z**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.319	1.958		6.802	0.000
Kepemimpinan (X)	0.785	0.08	0.685	9.861	0.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Z)

## 2) Analisis Pengaruh Langsung Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja

### Pegawai (Y)

Hipotesisnya :

- a)  $H_0$  : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b)  $H_1$  : X berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Tolak  $H_0$  jika nilai Sig <  $\alpha$  0,05
- b) Terima  $H_0$  jika nilai Sig >  $\alpha$  0,05

Kesimpulan : Nilai Sig 0,000 <  $\alpha$  0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak. Sehingga berpengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

**Tabel IV.18**  
**Nilai Signifikan X terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.197	2.36		6.438	0.000
1 Kepemimpinan (X)	1.05	0.096	0.722	10.946	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

### 3) Analisis Pengaruh Langsung Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hipotesisnya :

- c) H<sub>0</sub> : Z tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- d) H<sub>1</sub> : Z berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria penarikan kesimpulan :

- c) Tolak H<sub>0</sub> jika nilai Sig <  $\alpha$  0,05
- d) Terima H<sub>0</sub> jika nilai Sig >  $\alpha$  0,05

Kesimpulan : Nilai Sig 0,000 <  $\alpha$  0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak. Sehingga berpengaruh signifikan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.



**Tabel IV.19**  
**Nilai Signifikan Z terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.579	2.462		3.485	0.001
Semangat Kerja (Z)	0.993	0.075	0.782	13.18	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**4) Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Semangat Kerja (Z)**

- a) Pengaruh langsung (*direct effect*) X ke Y. Di lihat dari nilai koefisien regresi X terhadap Y yakni  $\rho_2$  sebesar 0,722.
- b) Pengaruh langsung (*direct effect*) X ke Y melalui Z. Di lihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien regresi Z terhadap Y, yakni  $\rho_1 \times \rho_3 = 0,685 \times 0,782 = 0,536$
- c) Pengaruh langsung (*direct effect*) X ke Y. Di lihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $0,722 + 0,536 = 1,258$

Hipotesisnya :

- a)  $H_0$  : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variable Z bukanlah variable intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung)
- b)  $H_1$  : X berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (Variabel Z adalah intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 > \rho_2$ ) maka variable Z adalah variable intervening.

- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 < \rho_2$ ) maka variable Z adalah bukan variable intervening atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Kriteria pengujian hipotesis :

- a) Tolak  $H_0$  jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 > \rho_2$ )
- b) Terima  $H_0$  jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 < \rho_2$ )

Kesimpulan :

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $\rho_1 \times \rho_3 < \rho_2$ ) yakni sebesar  $0,536 < 0,722$  maka nilai  $H_0$  di terima, dengan demikian kepemimpinan (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui semangat kerja (Z). atau dengan kata lain semangat kerja (Z) bukan merupakan variabel intervening atau variabel yang cukup kuat untuk dalam mediasi hubungan kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah pengaruh langsung. Sedangkan semangat kerja (Z) tidak memiliki pengaruh, dalam memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y) ketika kepemimpinan (X) mempengaruhi semangat kerja (Z).

Tabel IV-20

Perhitungan secara manual pengaruh langsung, tidak langsung da total

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Tidak Langsung (Semangat Kerja)	Total
Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja	0,685		0,685
Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	0,722		0,722
Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,782		0,782
Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	0,722	$(0,685) \times (0,782) = 0,536$	$0,722 + 0,536 = 1,258$

#### e. Penafsiran

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah di lakukan maka dapat ditafsirkan sebagai berikut :

- 1) Ada pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai signifikan 0,685
- 2) Ada pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai signifikan 0,722

- 3) Ada pengaruh langsung variabel Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai signifikan 0,782
- 4) Tidak ada pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai signifikan 0,536.

Berdasarkan hasil analisis juga ditemukan bahwa dapat dibandingkan pengaruh langsung ketiga variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja.

## **B. Pembahasan**

Secara keseluruhan penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Selain itu dari asosiatif dan kuantitatif menunjukkan kondisi penelitian responden terhadap variabel-variabel penelitian sudah cukup baik. Hal ini dapat dibuktikan dari tanggapan responden yang mayoritas setuju terhadap setiap variabel penelitian. Masing-masing variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1) Pengaruh langsung Kepemimpinan (X) terhadap Semangat Kerja (Z)**

Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja dengan kriteria penilaian dimana nilai probability sebesar 0,000 (Sig 0,000 < a 0,05), maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rio Marpaung (2013) pada studi kasus dinas pertanian, peternakan, dan perikanan kabupaten siak cukup baik. Bahwa kepemimpinan memiliki nilai  $t$  hitung 2,992 pada sig.  $t$  sebesar 0,004 yang menghasilkan  $H_0$  di tolak karena  $\text{sig } t < 0,05$  artinya dengan demikian kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

## **2) Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kriteria penilaian dimana nilai probability 0,000 (Sig 0,000 <  $\alpha$  0,05), maka dapat dijelaskan bahwa dengan adanya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Youdhi Prasetyawan (2013. Hal 9) pada studi kasus di home Industry Collection Pasar Kliwon Surakarta. Bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena  $t$  sig.  $0,001 < 0,05$ , hasil ini ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung  $> t$  table yaitu  $3,677 > 2,042$ .

## **3) Pengaruh Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai dengan kriteria penilaian dimana nilai probability 0,000 (Sig. 0,000 < 0,05), maka dapat dijelaskan bahwa dengan adanya semangat kerja mempengaruhi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Siti Nurhendra (2006, hal. 9) pada studi kasus pada CV. Aneka Ilmu Semarang bagian Produksi. Bahwa semangat kerja memiliki nilai  $t$  hitung 3,568 pada sig.  $t$  sebesar 0,001 yang

menghasilkan keputusan  $H_0$  di tolak karena nilai  $\text{sig } t < 0,05$  artinya dengan demikian semangat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4) Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Semangat Kerja (Z)**

Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja. Dengan keterangan sebesar  $0,536 < 0,772$  maka  $H_0$  diterima, dengan demikian kepemimpinan (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui semangat kerja (Z) atau dengan kata lain semangat kerja (Z) bukan merupakan variabel intervening yang cukup kuat untuk dalam mediasi hubungan kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah pengaruh langsung pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Afrini MS (2015) pada studi kasus karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Medan Imam Bonjol. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja (Y) melalui semangat kerja (Z), diperoleh dari hasil kali koefisien langsungnya yaitu  $0,219 < 0,421$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja merupakan bukan variabel intervening dan tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan sampel 112 orang adalah sebagai berikut :

- 1) Adanya pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan (X) terhadap semangat kerja (Z) pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai Sig  $0,000 < \alpha 0,05$ .
- 2) Adanya pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai Sig  $0,000 < \alpha 0,05$ .
- 3) Adanya pengaruh secara signifikan antara semangat kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai Sig  $0,000 < \alpha 0,05$ .
- 4) Tidak ada pengaruh kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui semangat kerja (Z) pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan nilai Sig  $0,536 > 0,722$ .
- 5) Variabel semangat kerja (Z) bukan merupakan variabel intervening yang mana kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai berpengaruh langsung tanpa melalui semangat kerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan semangat kerja adalah sesuatu yang cukup penting untuk menunjang kinerja pegawai, maka dalam hal ini penulis memberikan saran-saran antar lain :

- 1) Bagi perusahaan harus lebih meningkatkan lagi masalah kepemimpinan dan semangat kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penilaian ini menunjukkan nilai positif antara kepemimpinan dan semangat kerja dengan kinerja pegawai berarti jika kepemimpinan dan semangat kerja diperbaiki semakin diperjelas maka kinerja pegawai juga meningkat.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Jefria Hendra. (2008). “ *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat kerja di PT. Pustaka Prima Transport Pekanbaru*”.  
*Skripsi.*
- Afrini MS. (2015). “*Pengaruh Gaya Kepmimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Medan Imam Bonjol.* Skripsi
- Agus Ary Dharma Putra. (2012). “*Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. United Indobali Denpasar*” .,Jurnal.
- Azuar Juliandi, dkk. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep & Aplikasi.*  
Cetakan Pertama. Medan : UMSUpress.
- Diah Novaningsih. (2013). *Hubungan Pengawasan Pimpinan dengan Semangat Kerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat.* Jurnal Administrasi pendidikan. Vol.1 No.1, Oktober 2013.
- Fajar Setiawan. (2008). *Pengaruh Kepmimpinan dan Komunikasi terhadap Semangat Kerja Pegawai di Dinas pendidikan Kabupaten Wonogiri.*  
*Skripsi.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Bandung : Remaja Rosdakarya,

- Marpaung, Rio. (2013). *Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi terhadap Semangat kerja Pegawai Dinas Pertanian, Pertenakan dan Perikanan Kabupaten Siak*. Vol. 21. No. 2, Juni 2013.
- Muhammad Haidir. (2016). *“Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan*. Skripsi
- Nitisemito, Alex. S . (2002). *Wawasan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.
- Riva’i Veithzal. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Sahlan Asnawi. (1999). *“ Semangat Kerja dan gaya Kepemimpinan”*. Jurnal
- Siti Nurhendra. (2006). *“Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus Pada CV. Aneka Ilmu Semarang)*. Jurnal.
- Sri Ramadhani. (2012). *“Pengaruh Kepmimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan*. PT. lembah Karet Padang:.. Jurnal
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* Alfabeta, Bandung
- Sunyoto. Danang. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Center of academic Publishing service Yogyakarta.

Usman, Husaini. (2010). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Wibowo, (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Yonata Feri D.A. (2015). "*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Kota Kediri*". Jurnal.

Youdi Prasetyawan (2013) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kinerja Pegawai pada kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang.

Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.