

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BADIKLAT)
PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

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



Oleh :

MAISYAROH
1305160003

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

ABSTRAK

MAISYAROH, NPM 1305160003, PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BADIKLAT) PROVINSI SUMATERA UTARA. Skripsi

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui motivasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara. Sampel pada Penelitian ini adalah sebanyak 65 responden yang merupakan karyawan dari Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item Total* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi dan melakukan uji moderating.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} (3,103) > t_{tabel} (1,67) dengan nilai signifikan sebesar $0,003 < 0,05$, terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} (6,399) > t_{tabel} (1,67) dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, dan tidak terdapat pengaruh motivasi memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar t_{hitung} (0,137) < t_{tabel} (1,67) dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,892 > 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh oleh motivasi atau dengan kata lain, variabel motivasi adalah bukan variabel moderator (variabel yang tidak cukup kuat/moderat dalam mempengaruhi hubungan X dan Y) pada kantor BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini , dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan para pembaca berkenan memberikan saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Pada kesempatan ini, pertama kali penulis ucapkan terima kasih untuk seluruh keluarga telah memberikan bantuan dan dukungan baik moral maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini meskipun tidak begitu sempurna.

Selanjutnya,tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ayahanda Samsul Bahri dan Ibunda Nafsiah yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Zulaspan Tupti, SE,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, Selaku Ketua Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan sekaligus sebagai dosen pembimbing saya dalam penyelesaian skripsi.
5. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Pimpinan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
7. Kepada kakanda Yulianto dan adinda Hasyifa yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.
8. Dan kepada teman seperjuangan dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik ALLAH SWT.

Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, April 2017
Penulis

MAISYAROH
1305160003

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Uraian Teori	10
1. Kinerja.....	10
a. Pengertian Kinerja Karyawan	11
b. Manfaat Kinerja	11
c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	13
d. Jenis Kinerja	14
e. Indikator Kinerja.....	14
2. Kepemimpinan	15
a. Pengertian Kepemimpinan.....	15
b. Gaya Kepemimpinan	17
c. Efektivitas Kepemimpinan	18

d. Pendekatan Kepemimpinan	19
e. Tipe Kepemimpinan	20
f. Indikator Kepemimpinan	23
3. Motivasi	25
a. Pengertian Motivasi	25
b. Fungsi Motivasi	26
c. Tujuan Motivasi	27
d. Jenis – Jenis Motivasi	28
e. Faktor – Faktor Motivasi	29
f. Indikator Motivasi	30
4. Penelitian Terdahulu.....	31
B. Kerangka Konseptual	32
C. Hipotesis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Pendekatan Penelitian	37
B. Definisi Variabel Penelitian	37
C. Tempat dan Waktu Penelitian	41
D. Populasi dan Sampel	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	42
F. Teknik Analisis Data.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	54
A. Hasil Penelitian	54
1. Deskripsi Hasil	54
2. Karakteristik Responden	55

3. Deskripsi Hasil Penelitian	56
B. Pembahasan.....	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
A. Kesimpulan	74
B. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Rincian Waktu Penelitian.....	41
Tabel III.2	Pengukuran Skala Likert.....	43
Tabel III.3	Uji Validitas Kepemimpinan	44
Tabel III.4	Uji Validitas Motivasi.....	44
Tabel III.5	Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	45
Tabel III.6	Uji Reabilitas	46
Tabel III.7	Koefisien Korelasi.....	47
Tabel IV.1	Skala Pengukuran Likert	54
Tabel IV.2	Distribusi Koresponden Jenis Kelamin.....	55
Tabel IV.3	Distribusi Koresponden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel IV.4	Distribusi Koresponden Tingkat Pendidikan.....	56
Tabel IV.5	Skor Angket Kepemimpinan	57
Tabel IV.6	Skor Angket Motivasi.....	59
Tabel IV.7	Skor Angket Kinerja Karyawan.....	61
Tabel IV.8	Uji Multikolinieritas	64
Tabel IV.9	Uji Regresi Linear Berganda	66
Tabel IV.10	Uji t.....	67
Tabel IV.11	Uji F.....	68
Tabel IV.12	Koefisien Determinasi	69
Tabel IV.13	Koefisien Korelasi	70
Tabel IV.14	Moderasi	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Konseptual	33
Gambar II.2 Kerangka Konseptual	34
Gambar II.3 Kerangka Konseptual	35
Gambar IV.1 P-Plot.....	63
Gambar IV.2 Uji Heterokedastisitas	65

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semua organisasi memiliki strategi-strategi khusus dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuannya diperlukan kerjasama dan keahlian antar individu, dibutuhkan adanya peningkatan kerja dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini diperlukan peran organisasi dalam meningkatkan budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Pada perusahaan atau instansi, karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam menentukan tercapainya tujuan. Namun, dalam pencapaian tujuan bukanlah hal yang mudah dilakukan karena diperlukan strategi untuk mencapainya. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan atau instansi adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain melaksanakan tugas dengan baik karyawan juga diarahkan untuk menghindari kecurangan maupun tindakan tidak jujur dalam berkerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu

produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Kinerja para karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan.

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2011 hal.309). Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan survey pendahuluan diperoleh bahwa kinerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara masih belum baik, hal ini terbukti dengan adanya karyawan yang masuk keluar keluar jam kerja yang tidak tepat waktu, kurangnya kerja sama antar rekan kerja, dan juga tidak tercapainya pekerjaan yang tepat waktu, karna karyawan masih menunda-nunda pekerjaan.

Menurut Wirawan (2009 hal.5) ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan.

Dalam usaha peningkatan kinerja sumber daya manusia (karyawan) bukanlah suatu hal yang mudah karena kinerja mempunyai konsep yang beraneka ragam dan dapat di analisa dari berbagai sudut pandang serta di pengaruhi oleh berbagai macam faktor antara lain, faktor pemimpin dan adanya dorongan atau motivasi dari luar terutama pada atasan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan pengarahannya kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai wewenang untuk dapat melakukan perintah terhadap orang lain didalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi itu. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang

tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Menurut Amstrong (2009 hal.133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut beberapa karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara pemimpin belum mempertimbangkan aspirasi karyawan dalam membuat suatu keputusan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan, hal ini menunjukkan hubungan komunikasi yang kurang baik antara pimpinan atau manajemen dengan karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.

Pentingnya pemimpin yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan dikemukakan oleh A. Mangkunegara (2013 hal.84) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil kerja”.

Menurut Mangkunegara (2013 hal.61) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental

karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Selain kepemimpinan perusahaan, karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara motivasi yang diberikan oleh perusahaan juga belum dapat memuaskan oleh beberapa karyawan, yang menyebabkan tingkat kinerja belum maksimal.

Menurut Robin dan Judge (2008 hal.222), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut dapat dipelajari bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari seseorang dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Menurut Siagian (2010 hal. 12) menyatakan bahwa kinerja karyawan perusahaan dapat dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka sangatlah penting kepemimpinan, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan , maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah mengenai kepemimpinan dan motivasi dalam mengukur kinerja yaitu:

1. Sebagian karyawan yang menilai cara pimpinan kurang sesuai dengan keinginan yang diharapkan karyawan, sehingga terkadang terdapat perilaku dan gaya pimpinan yang kurang bisa menjadi panutan bagi bawahannya tetapi menjadi alasan pembenar bagi bawahan
2. Masih adanya karyawan yang berada diluar kantor perusahaan pada waktu jam kerja.
3. Kinerja karyawan yang kurang optimal yang dapat terlihat dari hasil pekerjaan beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur dari Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud. Penelitian ini hanya membahas Sumber Daya Manusia yang ada didalam suatu perusahaan mengenai kepemimpinan, motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Rumusan Masalah

Untuk memperjelas permasalahan sebagai dasar dalam pembahasan penelitian ini, maka peneliti melakukan perumusan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara?
- b. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara?

- c. Apakah motivasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui motivasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.

2. Manfaat

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Secara teoritis,
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan.
- b. Secara praktis,
Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk

mengetahui arti pentingnya kepemimpinan, dan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan.

c. Secara Akademis,

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kepemimpinan, motivasi, serta kinerja karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Simamora (2008:93) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Guritno dan Waridin (2005:67) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam

mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya.

Menurut Pabundu (2010 hal.121) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Menurut Mangkunegara (2013 hal. 67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Manfaat dan Tujuan Kinerja

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari definisi diatas kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Yuwono (2008 hal. 29) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat

seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pada pelanggan;

2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut

Sedangkan menurut Handoko (2009 hal. 113) manfaat kinerja sumber daya manusia, adalah perbaikan kinerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidak akuratan informasi, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Menurut Sedarmayanti (2011 hal. 115) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan :

1. Mengidentifikasi mereka yang perlu perhatian dan pengamatan lebih lanjut.
2. Menilai kemungkinan promosi atau deregulasi jabatan atau pekerjaan.
3. Kemungkinan penempatan pegawai agar sesuai dengan minat dan disiplinnya.

4. Kemungkinan dalam peninjauan kembali atas gaji serta fasilitas-fasilitas lain yang diberikan oleh perusahaan, apakah perlu dinaikkan atau disesuaikan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggung jawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Mahmudi (2010 hal. 20) ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor personal/individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, faktor kontekstual (situasional).

Menurut Nawawi (2006 hal. 65), faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor, yaitu yang meliputi :

1. Pengetahuan

Berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Dalam faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti di bidangnya.

2. Pengalaman

Memiliki pengalaman yang tidak sekedar saja, melainkan memiliki jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi yang berkenaan juga dengan

substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu.

3. Kepribadian

Kondisi didalam diri seseorang dalam menghadapi bidang pekerjaannya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama, ketekunan, kejujuran dan sikap terhadap pelanggan.

Menurut Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2006 hal. 82) yang menyatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Kemampuan mereka (individual)
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

d. Jenis Kinerja

Kinerja merupakan hasil-hasil dari fungsi pekerjaan ataupun kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Moehariono (2012 hal. 121) mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu kinerja operasional (*operation performance*), kinerja administratif (*administrative performance*) dan kinerja strategik (*strategic performance*).

Sedangkan menurut Prawirosentono (2009 hal. 136) didalam organisasi dikenal 3 jenis kinerja yaitu : kinerja administrasi (*operation performance*), kinerja operasi (*operation performance*), kinerja strategi (*strategic performance*)

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja yang ada didalam suatu perusahaan dapat dibagi dengan kerjanya masing-masing dengan bidang keahlian yang telah ditentukan.

e. Indikator Kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan yang diinginkan bersama didalam suatu organisasi. Menurut Robbins (2008 hal.260) yang menyatakan bahwa indikator-indikator dalam menilai kinerja , yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Selanjutnya menurut Purnomo (2008 hal. 3) yang menyatakan indikator kinerja adalah kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Surya Dharma (2012 hal. 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah: konsisten, tepat, menantang, dapat diukur, dapat dicapai, disepakati, dihubungkan dengan waktu dan berorientasikan kerja kelompok.

Sedangkan menurut Gomes (2009 hal. 95) terdapat 8 indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut : *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, *Quality of work* : kualitas kerja kesesuaian dan kesiapannya, *Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya, *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Maka dapat disimpulkan bahwa indikator ini menilai kinerja dari berbagai aspek mulai dari masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Dengan begitu akan didapatkan hasil pengukuran kinerja organisasi yang lebih akurat.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Robbins (2008) adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut.

Sedangkan Hadari Nawawi dan M.Martini Hadari (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.

Menurut John M. Ivancevich (2007 hal. 194) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Robbins (2008 hal. 49) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Menurut Sopiah (2008 hal. 108) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan ini, yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu, menegaskan, status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain.

3. Di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.

Ciri-ciri utama kepemimpinan yang sukses dalam organisasi yakni mempunyai kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan mendorong karyawan untuk berprestasi, serta mempunyai sikap hubungan manusiawi yang terjaga. Akan tetapi dalam usaha memperoleh dukungan para karyawan seorang pemimpin perlu memperhatikan paling sedikit dua hal, yaitu loyalitas karyawan kepada pemimpin yang bersangkutan mungkin diperoleh apabila pemimpin tersebut loyal pula kepada para karyawannya, dan pengembangan karirnya harus juga berakibat pada pengembangan karir para karyawan tersebut.

Menurut Sopiah (2008 hal. 112) menyatakan bahwa agar sebuah kelompok beroperasi secara efektif maka seseorang harus melakukan dua fungsi utama sebagai pemimpin, yaitu :

1. Fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas yang mencakup fungsi memberi saran pemecahan, informasi dan pendapat.
2. Fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidak-sepakatan kelompok atau bahkan memerhatikan jalannya diskusi kelompok.

b. Gaya Kepemimpinan

Menurut Soekarso (2010 hal. 11), gaya kepemimpinan adalah sebagai perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas

pekerjaan manajerial. Kemudian dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

c. Efektivitas Kepemimpinan

Menurut Ivancevich (2007 hal. 194) mengatakan meskipun terdapat perbedaan definisi, harapan terhadap kepemimpinan, dan juga perbedaan tiga variabelnya (orang, tugas dan lingkungan), kepemimpinan tetap memiliki beberapa ciri umum. Sebagai contoh, Warren Bennis, yang selama beberapa dekade meneliti masalah kepemimpinan, menyimpulkan bahwa seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama berikut:

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.
4. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

d. Peran Kepemimpinan

Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Menurut Siagian (2010 hal. 66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu :

1. Peran Interpersonal

Seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan.

2. Peran Informasional

Seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Menurut Tika (2008 hal. 64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai

tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

e. Tipe Kepemimpinan

Menurut Siagian (2010 hal. 75) tipe-tipe kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin adalah:

1. Tipe Kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Tuhan Yang Maha Esa.

2. Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis beranggapan bahwa bawahan atau pengikutnya belum dewasa. Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis, dengan sifat-sifat antara lain :

- a. Bersikap terlalu melindungi.
- b. Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c. Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- d. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

3. Tipe Otokratis

Pemimpin tipe Otokrasi merupakan pemimpin yang berpikir bahwa organisasi adalah miliknya. Seorang pemimpin Otokrasi lebih bertindak diktator dan menggerakkan bawahannya dengan paksaan dan ancaman. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

4. Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan Otokratis tapi bukan kepemimpinan organisasi militer. Pemimpin tergantung pada pangkat maupun jabatan seseorang, senang pada formalitas yang berlebihan dan senang terhadap ceremonial untuk berbagai keadaan. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, menurut adanya disiplin keras dan kaku, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahan.

5. Tipe Laissez-Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok dalam menentukan kebijakan dimana peran pemimpin sangat minim, pemimpin tidak ikut serta dalam membahas kegiatan, non partisipasi pemimpin dalam pemberian tugas, pemimpin tidak berusaha untuk mengatur jalannya kegiatan.

6. Tipe Populistik

Berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional. Kepemimpinan ini mengutamakan penghidupan Nasionalisme. Misalnya Soekarno dengan pemahaman Marhaenisme. Tipe kepemimpinan Populistik ini dapat memberi kesan tidak fleksibel, karena masih menggunakan nilai masyarakat tradisional sedangkan jaman semakin maju dan dunia perekonomian juga terus berkembang. Belum tentu nilai tradisional tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini dengan berbagai kebutuhan karyawan maupun perusahaan yang meningkat.

7. Tipe Administratif dan Eksekutif

Kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif dengan pengaturan waktu, fasilitas dan bahan di tempat kerja. Pemimpin tipe Administratif dan Eksekutif ini mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Tipe ini mengikuti perkembangan perekonomian sehingga dinilai lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

8. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan Demokratis mendasarkan bahwa manusia adalah makhluk termulia. Pimpinan Demokratis senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan. Pemimpin memberi kebebasan pada bawahan

apabila melakukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki agar tidak membuat kesalahan yang sama, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kapasitas pribadinya.

f. Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2010 hal. 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Winardi (2007 hal.3) “motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual. Dengan kata lain, motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual”. Menurut Hasibuan (2012 hal.141) “Motivasi berasal dari kata Latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. “Motivasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan aktivitas manusia karena motivasi merupakan hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal”.

Menurut Mangkunegara (2013 hal.61) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*).

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

b. Fungsi Motivasi

Motivasi merupakan sesuatu untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Menurut Hamalik (2008 hal.175), fungsi motivasi itu ialah: mendorong timbulnya atau suatu perubahan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar, sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan, sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Sardiman (2008 hal.85) ada 3 fungsi motivasi yaitu: mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi, menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai dan menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan tujuan-tujuan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Dari pendapat ini, terkandung makna bahwa motivasi berfungsi untuk mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta mengubah kelakuan, sebagai pengarah dan sebagai penggerak. Begitu juga dalam kegiatan atau proses belajar mengajar, motivasi sangat penting artinya. Karena bisa saja siswa tidak belajar sebagaimana mestinya karena kurang atau lemahnya motivasi belajar.

Bahkan bisa jadi siswa yang intelegensinya tinggi pun bisa gagal dalam belajar jika siswa tersebut tidak punya motivasi.

c. Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2012 hal.146) yang mengatakan bahwa tujuan motivasi sebagai berikut : meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Purwanto (2008 hal.71) “secara umum dapat dikatakan tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugat seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu”.

Dari pendapat ini, terkandung makna bahwa makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

d. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi berkaitan dengan persoalan bagaimana perilaku diawali, dienergi, dipertahankan, diarahkan, dihentikan dan jenis reaksi subjektif macam apa terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, sewaktu segala hal yang dikemukakan berlangsung

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2009 hal.86) motivasi sebagai kekuatan mental individu memiliki dua jenis tingkat kekuatan, yaitu: motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar, motif dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani manusia. Dimiyati mengutip pendapat Mc.Dougal bahwa tingkah laku terdiri dari pemikiran tentang tujuan dan perasaan subjektif dan dorongan mencapai kepuasan contoh mencari makan, rasa ingin tahu dan sebagainya, motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif ini dikaitkan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar terkait komponen penting seperti afektif, kognitif dan kuratif, sehingga motivasi sekunder dan primer sangat penting dikaitkan oleh siswa dalam usaha pencapaian prestasi belajar.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012 hal.150) yang mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi sebagai berikut : Insentif positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan insentif positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja, dan insentif negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dari pendapat ini, terkandung makna bahwa dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering di gunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

e. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Sihotang (2008 hal.223) Motivasi kerja melibatkan dua jenis faktor-faktor yaitu : Kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan orang, sikap-sikap, kemampuan-kemampuan orang. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor organisasional terdiri dari: Pembayaran gaji/ upah, keselamatan kesehatan kerja, para mandor (supervisi), para pengawas fungsional.

Menurut Hamzah B. Uno, (2008 hal. 22) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu: adanya hasrat dan keinginan berhasil, adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar, adanya harapan dan cita-cita masa depan, adanya penghargaan dalam belajar, adanya kegiatan yang menarik dalam belajar dan adanya lingkungan belajar yang kondusif.

Menurut Hasibuan (2012 hal.86) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi menjadi dua metode motivasi yaitu motivasi langsung, yaitu motivasi (materiil & non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa. Dan motivasi tak langsung, yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya mesin yang baik, ruangan kerja yang terang, suasana kerja, penempatan yang tepat.

Berdasarkan yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat dijadikan sebagai penggerak dari motivasi kerja seseorang terdiri dari faktor yang berasal dari dalam diri individu tersebut atau disebut intrinsik dan faktor yang berasal dari luar diri individu atau disebut juga faktor ekstrinsik.

f. Indikator Motivasi

Menurut Mangkunegara (2013 hal. 103) ada beberapa indikator-indikator dalam motivasi, yaitu:

1. Motif

Motif adalah suatu prangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

2. Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

3. Insentif

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap

peningkatan produktivitas kerja karyawan. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpecut motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja maksimal.

Menurut Rivai (2011 hal.456) ada beberapa indikator-indikator dalam motivasi, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja dan promosi. Adapun indikator motivasi menurut Siagian (2008 hal.138), adalah daya pendorong, kemauan, kerelaan, membentuk keahlian, membentuk keterampilan, tanggung jawab, kewajiban dan tujuan.

Sedangkan menurut Uno (2008 hal. 23) mengklasifikasikan indikator motivasi sebagai berikut: adanya hasrat dan keinginan berhasil, adanya dorongan dan kebutuhan, adanya harapan dan cita-cita masa depan, adanya penghargaan dalam belajar, adanya kegiatan yang menarik, adanya lingkungan yang kondusif, sehingga memungkinkan seorang dapat belajar dengan baik.

Dari berbagai uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari motivasi dalam penelitian ini adalah adanya kompensasi, lingkungan kerja, promosi, daya pendorong, kemauan, kerelaan, membentuk keahlian, membentuk keterampilan, tanggung jawab, kewajiban, tujuan, adanya hasrat dan keinginan berhasil, adanya dorongan dan kebutuhan, adanya harapan dan cita-cita masa depan, adanya penghargaan dalam belajar, adanya kegiatan yang menarik, adanya lingkungan yang kondusif, sehingga memungkinkan seorang dapat belajar dengan baik

B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2013 hal.89), kerangka konseptual merupakan suatu sintesa yang membahas mengenai hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) dalam suatu perusahaan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Menurut Amstrong (2009 hal.133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Siagian (2010 hal. 12) menyatakan bahwa kinerja karyawan perusahaan dapat dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Maya Agustin Mandey (2015) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat), diperoleh hasil kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.



Gambar II.1

2. Pengaruh Motivasi terhadap dengan Kinerja Karyawan

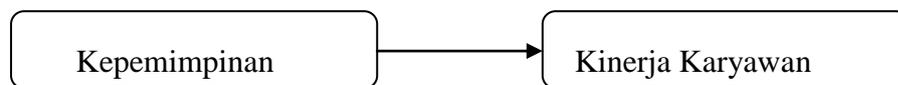
Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, karena setiap kebutuhan dan keinginan tiap individu berbeda. Seseorang yang termotivasi tinggi akan menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya.

Manfaat utama dari motivasi adalah meningkatkan gairah kerja sehingga produktivitas kerja tercapai. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan dilakukan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2013 hal.61) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri

karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Peneliti Aan Hardiyana (2011) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.



Gambar II.2

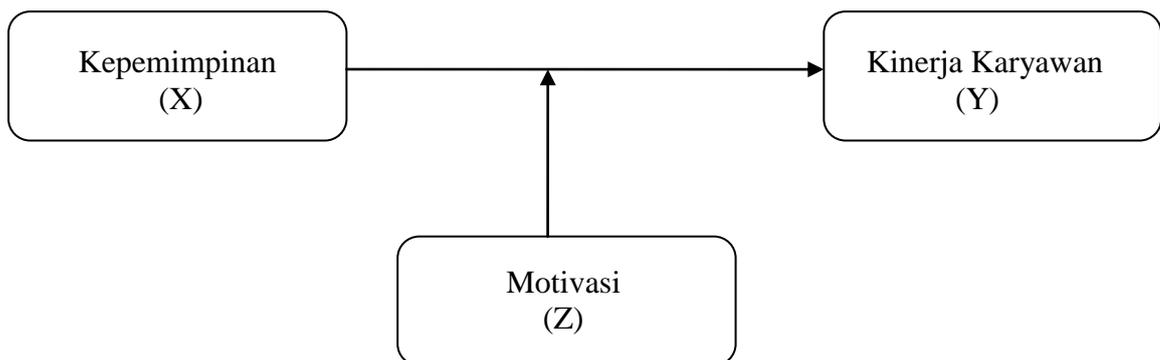
3. Motivasi Sebagai Penghubung Antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Wirawan (2009 hal.5) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu dan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal karyawan yang meliputi (disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan), lingkungan internal organisasi yang meliputi (kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi,

struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi), dan faktor lingkungan eksternal organisasi.

Menurut Martoyo (2008 hal.15), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya.

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar 2.2 berikut ini



Sumber : Satria Negara (2011)

Gambar II.3 Kerangka Konseptual

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja, salah satu yang dapat meningkatkan kinerja dapat dilihat dari jiwa kepemimpinan yang berada didalam perusahaan, dimana dengan pemimpin yang baik dapat memberikan motivasi kepada karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (sugiyono, 2013 hal.93). Adapun hipotesis atau jawaban sementara yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara
2. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara
3. Motivasi memoderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Dimana dilihat dari jenis datanya maka penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, namun juga apabila dilihat dari cara penjelasannya maka penelitian menggunakan pendekatan asosiatif.

Pendekatan kuantitatif tidak dilakukan secara mendalam. Umumnya hanya menyelidiki permukaan saja, dengan demikian memerlukan waktu yang relatif lebih singkat dibandingkan dengan penelitian kualitatif. (Azuar Zuliandi dan Irfan 2013, hal. 12-13).

Selain itu, makna dari penelitian kuantitatif adalah mengkaji sesuatu tidak mendalam atau permukaan saja, waktu relatif cepat, peneliti tidak terlibat langsung dalam pengumpulan data, tahapannya linear.

Sedangkan dari cara penjelasannya, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yang menurut Sugiyono (2013, hal. 248) mendefinisikan penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel ataupun lebih.

B. Definisi Variabel Penelitian

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya dari suatu penelitian. Dan penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

a. Variabel Bebas Kepemimpinan (X)

Menurut Hadari mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Adapun indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan menurut Menurut Siagian (2010 hal. 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

1. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai.

2. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam perusahaan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya.

3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Seorang pemimpin harus mampu dalam melakukan tindakan kepada bawahan dengan memikirkan perasaan bawahannya.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional
Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

b. Variabel Moderating Motivasi (Z)

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Siagian (2008 hal.138) menyatakan bahwa indikator yang mengukur tingkat motivasi didalam suatu perusahaan adalah

1. Daya Pendorong,

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum.

2. Kemauan dan Kerelaan,

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena ada pengaruh dari luar diri dan Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinnya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

3. Membentuk Keahlian,

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu

4. Membentuk Keterampilan,

Keterampilan adalah kemampuan melakukan tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi dan sesuai dengan keadaan.

5. Tanggung Jawab.

Tanggung Jawab adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya

c. Variabel Terikat Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2008 hal.260) adalah:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Tingkat aktivitas yang ditugaskan diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan.

4. Efektivitas.

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara beralamat di Jalan. Ngalengko No.1 Medan

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan November 2016 sampai dengan April 2017

Tabel III.1
Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Nov 2016				Des 2016				Jan 2017				Feb 2017				Mar 2017				Apr 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul																								
2	Pra Riset																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Riset																								
6	Penulisan Skripsi																								
7	Bimbingan Skripsi																								
8	Sidang Meja Hijau																								

D. Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas

dan ciri-ciri tersebut, maka populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Ghazali, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 65 karyawan.

Sampel

Menurut Sugiyono (2013 hal. 62) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel digunakan apabila peneliti tidak mampu menggunakan semua anggota populasi sebagai subjek penelitian, misalnya karena adanya keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Anggota populasi yang diambil sebagai sampel harus mampu mewakili seluruh anggota populasi sehingga hasil penelitian terhadap populasi tetap menghasilkan kesimpulan yang valid.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode sampling jenuh. Apabila dalam menentukan jumlah sampel yang diteliti subjeknya kurang dari 100 (seratus), maka sampel tersebut lebih baik diambil semua (Suharsimi, 2010 hal. 131). Sehingga penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Sampel dari penelitian ini yaitu karyawan BADIKLAT yang berjumlah 65 karyawan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian. Adapaun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya adalah dengan menggunakan :

1. Observasi/Pengamatan

Observasi merupakan teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisioner. (Sugiyono, 2013 hal.203). Dalam hal ini, penulis melakukan pengamatan yang terjadi dari berbagai permasalahan yang ada di pada perusahaan

2. Kuisioner (Angket)

Kuisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada karyawan objek penelitian yaitu Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan skala likert (*likert scake*). Menurut Sugiono (2013 hal.132) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun jawaban alternative pertanyaan yang diberikan adalah dalam rentang jawaban mulai sangat setuju yang disarankan kepada responden menjawab dalam bentuk (√) checklist. Tabel III-2 akan menjelaskan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel III-2
Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
• Sangat Setuju/Tepat	5
• Setuju /Tepat	4
• Kurang Setuju /Tepat	3
• Tidak Setuju /Tepat	2
• Sangat Tidak Setuju / Tepat	1

3. Uji Validitas Data

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Suharsimi, 2010:168). Suatu instrumen dapat

dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini digunakan tehnik uji validitas internal yang menguji apakah terdapat kesesuaian diantara bagian instrumen secara keseluruhan. Dalam rumus *Korelasi Product Moment* dari pearson, dengan ketentuan:

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

Dimana untuk hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III.3
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

No Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r_{table}	Status
1.	0,447	0,244	Valid
2.	0,456	0,244	Valid
3.	0,555	0,244	Valid
4.	0,453	0,244	Valid
5.	0,498	0,244	Valid
6	0,458	0,244	Valid
7	0,474	0,244	Valid
8	0,455	0,244	Valid
9	0,432	0,244	Valid
10	0,440	0,244	Valid
11	0,459	0,244	Valid
12	0,527	0,244	Valid
13	0,479	0,244	Valid
14	0,518	0,244	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas untuk variabel motivasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi

No Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r_{table}	Status
1.	0,598	0,244	Valid
2.	0,614	0,244	Valid
3.	0,477	0,244	Valid
4.	0,547	0,244	Valid
5.	0,543	0,244	Valid
6	0,551	0,244	Valid
7	0,538	0,244	Valid
8	0,493	0,244	Valid
9	0,589	0,244	Valid
10	0,545	0,244	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Untuk hasil uji validitas pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan

No Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r_{table}	Status
1.	0,446	0,244	Valid
2.	0,480	0,244	Valid
3.	0,525	0,244	Valid
4.	0,532	0,244	Valid
5.	0,556	0,244	Valid
6	0,540	0,244	Valid
7	0,584	0,244	Valid
8	0,569	0,244	Valid
9	0,519	0,244	Valid
10	0,502	0,244	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (kepemimpinan, motivasi, terhadap kinerja karyawan) yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena

instrumen tersebut sudah baik (Suharsimi, 2010:178). Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya) dari suatu indikator yang digunakan dalam penelitian. Uji statistik *Cronbach Alpha* (α) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali,2009).

Setelah data yang diuji valid, maka selanjutnya butir instrument yang valid diatas diuji reliabilitasnya, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*, dimana untuk reliable yang dapat dikatakan cukup baik apabila hasil Alpha $\geq 0,6$, hasilnya seperti ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel III.6
Ringkasan Pengujian Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Kepemimpinan (X)	0,734	Reliabel
Motivasi (Z)	0,742	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,707	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian*

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa realibilitas instrument konsumen tentang kepemimpinan (Variabel X) sebesar 0,734 (reliabel), Instrument motivasi (variabel Z) sebesar 0,742 (reliabel), kinerja karyawan (variabel Y) sebesar 0,707 (reliabel)

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrument penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrument diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai mendekati 1. Untuk dapat memberi interprestasi terhadap kuatnya hubungan antara variabel, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

Tabel III.7
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013 hal. 147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2013 hal. 148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik analisa data dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa tahap sebagai berikut:

1. Uji Asumsi Klasik

a. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009 hal. 147). Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel independen. Uji Multikolonieritas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,01, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2009).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Selain diukur dengan grafik *Scatterplot*, heteroskedastisitas dapat diukur secara sistematis dengan uji Glejser. Jika variabel bebas signifikan

secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan program SPSS untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan Model Analisis Regresi dengan persamaan sebagai berikut .:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 Z + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja Karyawan
X_1	= Kepemimpinan
Z	= Motivasi
b_1, b_2	= Koefisien regresi
e	= Variabel pengganggu

3. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2009) :

$H_0 : \beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ($\lambda = 0,05$) dengan kriteria sebagai berikut : 1. Jika t hitung $>$ t tabel dan probabilitas (nilai signifikan) $<$ tingkat signifikansi 5% ($\lambda = 0,05$) maka H_a diterima dan H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. 2. Jika t hitung $<$ t tabel dan probabilitas (nilai signifikansi) $>$ tingkat signifikansi 5% ($\lambda = 0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dimana t tabel ditentukan dengan mencari derajat bebasnya yaitu $df = N-k$.

4. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2009):

$H_0 : \beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

$H_a : \beta \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ($\lambda = 0,05$) dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika F hitung $>$ F tabel dan probabilitas (nilai signifikan) $<$ tingkat signifikansi 5% ($\lambda = 0,05$) maka H_a diterima dan H_0 ditolak berarti ada

variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan probabilitas (nilai signifikansi) $>$ tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti ada variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dimana F_{tabel} ditentukan dengan mencari derajat bebasnya yaitu $df_1 = k - 1$ dan $df_2 = N - k$, dimana N = jumlah sampel dan k = jumlah variabel.

5. Uji Determinan (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu kepemimpinan (X_1) dalam menerangkan variasi variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y), dengan variabel penghubung dengan menggunakan motivasi (Z). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (crosssection) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (time series) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2009).

Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Selain itu juga untuk mengukur besar proposi (Persentase) dari jumlah ragam Y yang di

terangkan oleh model regresi atau untuk mengukur besar sumbangan variabel penjelasan X terhadap ragam variabel respon Y.

Uji determinan juga dilakukan untuk mengukur besar proporsi dari jumlah ragam Y yang terangkap oleh model regresi atau untuk mengukur besar sumbangan variabel penjelas X terhadap ragam variabel respon Y.

6. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis, yaitu:

H₃: Motivasi memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan variabel pemoderasi (*Moderating Regression Analysis*). Analisis MRA ini selain untuk melihat apakah ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas juga untuk melihat apakah dengan diperhatikannya variabel moderasi dalam model, dapat meningkatkan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas atau malah sebaliknya.

Analisis moderat digunakan untuk menaksir nilai variabel Y berdasarkan nilai variabel X dikalikan dengan variabel Z, serta taksiran perubahan variabel Z untuk setiap satuan perubahan variabel X yang dikalikan dengan Z.

Persamaan yang digunakan adalah :

$$Y : \alpha + \beta_1 X + e$$

$$Y : \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + e$$

$$Y : \alpha + \beta_1 X + \beta_3 XZ + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

α = Konstanta

b_1, b_2	= Koefisien regresi
X	= Kepemimpinan
Z	= Motivasi
XZ	= Interaksi antara kepemimpinan dan motivasi
e	= Variabel pengganggu

Kriteria penerimaan hipotesis adalah :

H₀ : $\beta_3 = 0$, berarti motivasi tidak memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H_a : $\beta_3 > 0$, berarti motivasi memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Hasil Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 14 pertanyaan untuk variabel (X), 10 pertanyaan untuk variabel (Y), dan 10 pertanyaan untuk variabel (Z) dimana yang menjadi variabel X, adalah kepemimpinan, yang menjadi variabel Y adalah kinerja karyawan, dan variabel motivasi (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 65 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel IV.1
Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat Tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2013, hal. 87)

Dan ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel kepemimpinan (X), variabel kinerja karyawan (Y), maupun variabel motivasi (Z).

2. Karakteristik Responden

a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel IV.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki –laki	35 orang	53,8%
2	Perempuan	30 orang	46,2%
	Jumlah	65 orang	100%

Sumber : (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja terdiri dari 35 orang laki-laki (53,8%) dan perempuan sebanyak 30 orang (46,2%). Hal ini terjadi karena pada waktu penerimaan karyawan proporsinya lebih banyak diterima karyawan laki-laki dibandingkan perempuan, karena laki-laki lebih fokus dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel IV.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	< 25 tahun	15 orang	23,1 %
2	26 – 35 tahun	28 orang	43,1 %
3	36 – 45 tahun	19 orang	29,2 %
4	Di atas 46 tahun	3 orang	4,6 %
	Jumlah	65 orang	100 %

Sumber : (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara

Dari tabel diketahui bahwa responden yang bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 26 – 35 tahun sebanyak 28 orang (43,1%), sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur kecil dari 46 tahun

sebanyak 3 orang (4,6%). Hal ini dikarenakan dengan usia yang lebih muda, pekerja dapat lebih produktif.

c. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel IV-4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	10 orang	15,4 %
2	Akademi	19 orang	29,2 %
3	Strata - 1	34 orang	52,3 %
4	Strata - 2	2 orang	3,1 %
	Jumlah	65 orang	100%

Sumber : (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden karyawan yang terdaftar pada BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara dengan kelompok yang terbesar untuk pendidikan, Strata-1 sebanyak 34 orang (52,3%) dan kelompok yang terkecil untuk pendidikan Strata - 2 sebanyak 2 orang (3,1%). Karena pada saat ini standart penerimaan karyawan di BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara yaitu memiliki ijazah Strata-1, namun tetap mengutamakan kecerdasan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel-variabel dari penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi (Z). Deskripsi data setiap pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

Berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel bebas mengenai kepemimpinan pada BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara.

Tabel IV.5
Skor Angket untuk Variabel Kepemimpinan (X)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	52,3	30	46,2	1	1,5	0	0	0	0	65	100
2	33	50,8	32	49,2	0	0	0	0	0	0	65	100
3	36	55,4	28	43,1	1	1,5	0	0	0	0	65	100
4	33	50,8	30	46,2	2	3,1	0	0	0	0	65	100
5	38	58,5	25	38,5	2	3,1	0	0	0	0	65	100
6	34	52,3	31	47,7	0	0	0	0	0	0	65	100
7	28	43,1	33	50,8	4	6,2	0	0	0	0	65	100
8	28	43,1	35	53,8	2	3,1	0	0	0	0	65	100
9	31	47,7	31	47,7	3	4,6	0	0	0	0	65	100
10	30	46,2	32	49,2	3	4,6	0	0	0	0	65	100
11	38	58,5	24	36,9	3	4,6	0	0	0	0	65	100
12	34	52,3	30	46,2	1	1,5	0	0	0	0	65	100
13	38	58,5	26	40	1	1,5	0	0	0	0	65	100
14	34	52,3	31	47,7	0	0	0	0	0	0	65	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai hubungan baik dengan bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,3%
2. Dari jawaban kedua mengenai memberikan kebebasan karyawan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
3. Dari jawaban ketiga mengenai pemberian penghargaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 55,4%
4. Dari jawaban keempat mengenai memberikan kesempatan bagi karyawan dalam pemberian pendapat, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%

5. Dari jawaban kelima mengenai pemahaman pimpinan terhadap bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,5%
6. Dari jawaban keenam mengenai kepedulian kepada bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,3%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai suasana kerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50,8%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai pemberian arahan yang dilakukan pimpinan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai pemberian tunjangan dari pimpinan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 47,7%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai pemberian bantuan yang dilakukan pimpinan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 49,2%
11. Dari jawaban ketujuh mengenai pemberian kompensasi, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,5%
12. Dari jawaban kedelapan mengenai perusahaan pemberian insentif, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,3%
13. Dari jawaban kesembilan mengenai pimpinan menghargai kinerja bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,5%
14. Dari jawaban kesepuluh mengenai pimpinan membantu bawahan dalam mencapai tujuan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,3%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kepemimpinan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat didalam perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab setuju.

Tabel IV-6
Skor Angket untuk Variabel Motivasi (Z)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	61,5	22	33,8	3	4,6	0	0	0	0	65	100
2	41	63,1	23	35,4	1	1,5	0	0	0	0	65	100
3	31	47,7	32	49,2	2	3,1	0	0	0	0	65	100
4	35	53,8	28	43,1	2	3,1	0	0	0	0	65	100
5	32	49,2	30	46,2	3	4,6	0	0	0	0	65	100
6	31	47,7	34	52,3	0	0	0	0	0	0	65	100
7	30	46,2	34	52,3	1	1,5	0	0	0	0	65	100
8	30	46,2	32	49,2	3	4,6	0	0	0	0	65	100
9	29	44,6	34	52,3	2	3,1	0	0	0	0	65	100
10	43	66,2	22	33,8	0	0	0	0	0	0	65	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai puas dengan gaji yang diterima, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,5%
2. Dari jawaban kedua mengenai terpenuhinya kebutuhan membuat dorongan bagi karyawan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 63,1%
3. Dari jawaban ketiga mengenai kesuksesan dalam bekerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 49,2%
4. Dari jawaban keempat mengenai mampu menyelesaikan pekerjaan walaupun lembur, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%

5. Dari jawaban kelima mengenai keahlian dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 49,2%
6. Dari jawaban keenam mengenai pemberian kesempatan bagi karyawan yang memiliki keahlian, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52,3%
7. Dari jawaban ketujuh jaminan dalam pemberian karir, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52,3%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai pemberian peluang dalam mengembangkan pekerjaan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 49,2%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai pertanggung jawaban dalam bekerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52,3%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai tanggung jawab sesuai dengan kedudukan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 66,2%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa motivasi melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat didalam perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab setuju.

Hal ini didasarkan bahwa perusahaan BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara dapat memberikan dorongan dan masukan kepada setiap karyawan yang berprestasi dengan memberikan penghargaan bagi karyawan baik dalam berbentuk uang ataupun tunjangan.

Tabel IV-7
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	52,3	31	47,7	0	0	0	0	0	0	65	100
2	40	61,5	23	35,4	2	3,1	0	0	0	0	65	100
3	38	58,5	25	38,5	2	3,1	0	0	0	0	65	100
4	35	53,8	28	43,1	2	3,1	0	0	0	0	65	100
5	36	55,4	28	43,1	1	1,5	0	0	0	0	65	100
6	38	58,5	25	38,5	2	3,1	0	0	0	0	65	100
7	35	53,8	28	43,1	2	3,1	0	0	0	0	65	100
8	37	56,9	27	41,5	1	1,5	0	0	0	0	65	100
9	33	50,8	31	47,7	1	1,5	0	0	0	0	65	100
10	34	52,3	28	43,1	3	4,6	0	0	0	0	65	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,3%
2. Dari jawaban kedua mengenai pekerjaan yang dapat dikerjakan mencapai target, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,5%
3. Dari jawaban ketiga mengenai pekerjaan yang dikerjakan melebihi target, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,5%
4. Dari jawaban keempat mengenai penetapan target dalam pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%
5. Dari jawaban kelima mengenai tidak menunda pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 55,4%
6. Dari jawaban keenam mengenai penyelesaian kerja dengan tepat waktu, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,5%

7. Dari jawaban ketujuh mengenai usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai volume kerja yang sesuai dengan harapan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 56,9%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai pekerjaan diselesaikan kerja dengan baik, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai karyawan mengerjakan tugas dengan tanggung jawab, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,3%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kinerja karyawan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat didalam perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab setuju.

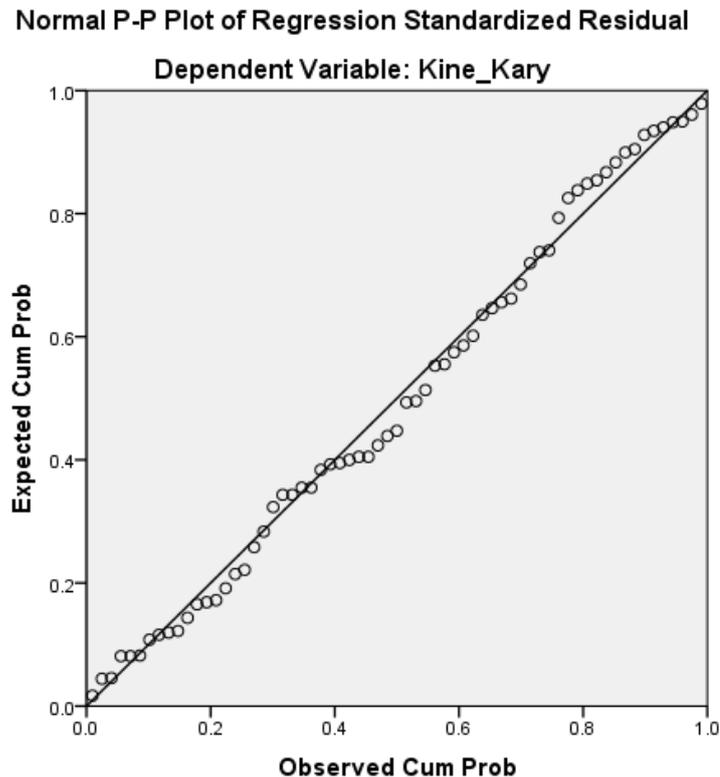
Hal ini didasarkan bahwa karyawan BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji normal probability plot. Regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar

disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal. Hasil dari uji normalitas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :



Gambar IV.1
Penelitian menggunakan P-Plot

Berdasarkan gambar grafik IV.1 normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi model regresi linier adalah tidak terdapat korelasi yang sempurna atau korelasi tidak sempurna tetapi sangat tinggi pada variabel-

variabel bebasnya. Uji multikolinieritas mengukur tingkat keeratan tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas melalui besaran koefisien korelasi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai *tolerance* (a) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Variabel bebas mengalami multikolinieritas jika a hitung $< a$ dan VIF hitung $> VIF$. Variabel bebas tidak mengalami multikolinieritas jika a hitung $> a$ dan VIF hitung lebih $< VIF$. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 . Hasil dari uji multikolinieritas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.8
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.949	3.456		1.143	.258		
Kepemimp	.234	.075	.296	3.103	.003	.504	1.985
Motiv	.582	.091	.611	6.399	.000	.504	1.985

a. Dependent Variable: Kine_Kary

Pada Tabel IV.8 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

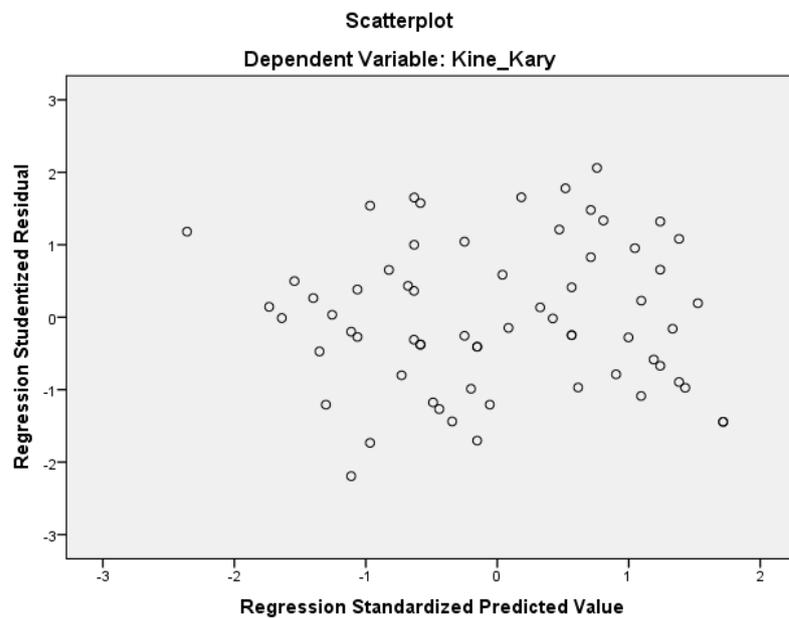
1. Kepemimpinan (X_1) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,504 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,985 lebih kecil dari 10.
2. Motivasi (X_2) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,504 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,985 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10,

maka artinya data variabel kepemimpinan dan motivasi bebas dari adanya gejala multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan suatu pengujian yang dilakukan untuk menguji sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, maka disebut terjadi homokedastisitas, dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas.



Gambar IV.2
Uji Heterokedastisitas

Pada gambar IV.2 grafik scatterplot dapat terlihat bahwa hasil grafik scatterplot menunjukkan data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel IV.9 berikut ini:

Tabel IV.9
Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.949	3.456		1.143	.258
Kepemimp	.234	.075	.296	3.103	.003
Motiv	.582	.091	.611	6.399	.000

a. Dependent Variable: Kine_Kary

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2016)

Berdasarkan tabel IV.9 diatas diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,949 + 0,234 X + 0,582 Z + e$$

Dimana:

- a. Nilai konstanta sebesar 3,949 apabila variabel kepemimpinan (X), motivasi (Z) dianggap nol, maka kinerja karyawan (Y) pada perusahaan adalah sebesar 3,949.
- b. Nilai koefisien kepemimpinan (X) sebesar 0,234 menyatakan bahwa setiap kenaikan kepemimpinan satu kali maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,234.
- c. Nilai koefisien motivasi (Z) sebesar 0,582 menyatakan bahwa setiap kenaikan motivasi satu kali maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,582

Persamaan diatas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (x dan Z) memiliki koefisien yang positif, yang artinya variabel X dan Z memiliki pengaruh yang searah terhadap variabel Y.

6. Pengujian Hipotesis

a) Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Tabel IV.10
Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.949	3.456		1.143	.258
Kepemimp	.234	.075	.296	3.103	.003
Motiv	.582	.091	.611	6.399	.000

a. Dependent Variable: Kine_Kary

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Dari tabel IV.10 dapat dilihat hasil dari uji statistik secara parsial sebagai berikut:

1. Kepeimpinan (X) diperoleh t_{hitung} sebesar 3,103 dengan nilai signifikan 0,003 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,67 dengan nilai signifikan 0,05.

Kesimpulannya $t_{hitung} (3,103) > t_{tabel} (1,67)$ dengan nilai signifikan $0,003 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara parsial kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada kantor BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara.

2. Motivasi (X_2) diperoleh t_{hitung} sebesar 6,399 dengan nilai signifikan 0,000 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya $t_{hitung} (6,399) > t_{tabel} (1,67)$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel motivasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada kantor BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara.

b) Uji Simultan (Uji-F)

Uji-F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Berikut ini hasil pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	377.809	2	188.905	77.981	.000 ^b
	Residual	150.191	62	2.422		
	Total	528.000	64			

a. Dependent Variable: Kine_Kary

b. Predictors: (Constant), Motiv, Kepemimp
(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Pada tabel 4.12 uji-F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 77,981 dengan nilai signifikan 0,000 pada F_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 0,95 dengan signifikan 0,05, dengan nilai F_{tabel} sebesar 3,14, maka diperoleh $F_{hitung} (77,981) > F_{tabel} (3,14)$ dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 yang menunjukkan

bahwa variabel kepemimpinan (X), motivasi (Z) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara.

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) merupakan suatu angka yang menunjukkan besarnya derajat atau kemampuan distribusi variabel independen (X) dalam menjelaskan dan menerangkan variabel dependen (Y). Semakin besar koefisien determinasi adalah nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Berikut ini nilai koefisien determinasi (R^2):

Tabel 4.12
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.846 ^a	.716	.706	1.55642	2.230

a. Predictors: (Constant), Motiv, Kepemimp

b. Dependent Variable: Kine_Kary

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat nilai *R Square* sebesar 0,716 atau 71,6% yang berarti bahwa hubungan antara antara kinerja karyawan (Y) dengan kepemimpinan (X), dan motivasi (Z) sebagai variabel moderating adalah kuat, sedangkan sisanya 28,4% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya lingkungan kerja, kompensasi dan variabel lainnya.

Pada Tabel 4.12 diatas, tingkat hubungan antara variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dengan variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), dan motivasi (Z) sebagai variabel moderating secara bersama-sama menunjukkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,716 atau 71,6% dengan tingkat hubungan kuat seperti dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Interprestasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan 2013 hsl. 221

7. Moderasi (X, Z, X*Z) (Y)

Tabel 4.14
Hasil Uji – t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.406	54.637		.209	.835
	Kepemimp	.113	.887	.143	.127	.899
	Motiv	.420	1.189	.441	.353	.725
	Moderating	.003	.019	.299	.137	.892

a. Dependent Variable: Kine_Kary

a) Motivasi Memoderasi Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel 4.14 dapat dilihat hasil dari uji statistik adalah variabel moderating diperoleh t_{hitung} sebesar 0,137 dengan nilai signifikan 0,892 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,67 dengan nilai signifikan 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi (Z) memoderasi kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh t_{hitung} sebesar t_{hitung} (0,137) < t_{tabel} (1,67) dan mempunyai angka signifikan sebesar

0,892 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh motivasi atau dengan kata lain, variabel motivasi adalah bukan variabel moderator (variabel yang tidak cukup kuat/moderat dalam mempengaruhi hubungan X dan Y) pada kantor BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara.

B. Pembahasan

Dari hasil penelitian terlihat bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan) dan variabel moderat (Motivasi) memiliki koefisien b yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara

Terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (3,103) > t_{tabel} (1,67)$ dengan nilai signifikan sebesar $0,003 < 0,05$. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi (kepemimpinan) maka akan tinggi (kinerja karyawan). Kemudian diperoleh pula bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Siagian (2010 hal. 12) menyatakan bahwa kinerja karyawan perusahaan dapat dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Maya Agustin Mandey (2015) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat), diperoleh hasil kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara

Terdapat pengaruh positif variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (6,399) > t_{tabel} (1,67)$ dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi (motivasi) yang diberikan maka akan tinggi tingkat (kinerja karyawan). Kemudian diperoleh pula bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2013 hal.61) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Peneliti Aan Hardiyana (2011) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Motivasi Memoderasi antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi (Z) memoderasi kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh t_{hitung} sebesar $t_{hitung} (0,137) < t_{tabel} (1,67)$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,892 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh motivasi atau dengan kata lain, variabel motivasi adalah bukan variabel moderator (variabel yang tidak cukup kuat/moderat dalam mempengaruhi hubungan X dan Y) pada kantor BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 65 karyawan, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} (3,103) > t_{tabel} (1,67) dengan nilai signifikan sebesar $0,003 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} (6,399) > t_{tabel} (1,67) dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BADIKLAT) Provinsi Sumatera Utara.
3. Motivasi belum mampu dalam memoderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar t_{hitung} (0,137) < t_{tabel} (1,67) dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,892 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini menunjukkan bahwa

pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh oleh motivasi atau dengan kata lain, variabel motivasi adalah bukan variabel moderator pada kantor BADIKLAT Provinsi Sumatera Utara

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan tersebut dapat pula disampaikan beberapa saran diantaranya :

1. Bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan perlu diperhatikan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dimana dengan memperhatikan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan diharapkan dapat hasil yang maksimal yang ditandai dengan hasil kerja yang baik yang dilakukan secara efisien dan efektif sesuai dengan standar yang diharapkan dan terjalinnya hubungan yang harmonis baik antara atasan dengan bawahan dan juga antara sesama pegawai.
2. Pada faktor motivasi kerja masih perlu adanya penjelasan yang lebih rinci dari pihak manajemen kepada pihak karyawan tidak tetap mengenai prestasi kerja yang telah dicapai selama ini. Jika setiap team work mendapatkan uraian mengenai hal tersebut, maka uraian itu akan menjadi kritik dan saran yang membangun bagi para karyawan tidak tetap, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja selama ini.
3. Bagi penelitian selanjutnya, maka hasil penelitian ini dapat menjadi dasar penelitian tentang disiplin dan kepemimpinan yang ada dalam perusahaan dengan adanya tambahan variabel lainnya, seperti budaya organisasi, motivasi dan pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M., Sardiman. (2008). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Raja Jakarta: Grafindo Persada.
- Alex S. Nitisemito, (2009), *Manajemen Personalia*, Edisi kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Anwar Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT.Remaja Kosda Karya.
- Arikunto, Suharsimi.(2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan Ketiga belas. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Azuar Juliandi dan Irfan. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Medan : Citapustaka Media Perintis.
- Dharma, Surya. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamzah B. Uno, (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFPE-Yogyakarta.
- Satria Negara Demokrat (2011). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Surakarta
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- John M. Ivanchevich. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartini Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Martoyo. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Maya Agustin Mandey. (2015). *Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSRAT)*. *Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015*

- Moeheriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi & pengembangan Indikator kinerja utama bisnis dan public*. Jakarta: Rajawali pers.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, (2006). *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Oei, Francis Elizabeth Wijaya, Ultima. (2012). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. *Ultima Accounting Vol 4. No.2. Desember 2012*.
- Pabundu. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Purnomo Setiady Akbar. (2008). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Purwanto, Irwan. (2008). *Manajemen Strategi*. Jilid 2. Yrama widya: Bandung
- Robbins SP, Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, SP. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihotang. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pradnya Paramita
- Suyadi Prawirosentono. (2009). *Manajemen Produktivitas*. Jakarta : PT. Bumi Angkasa
- Soekarso, Agus Sosro, Iskandar Putong, Cecep Hidayat. (2010). *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : C.V Andi Offset
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :Alfabeta
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Tika Ulya Shofiana. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Locus Of Control Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah. Surakarta
- Veithzal Rivai. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. (2007). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwono. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi