

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING****ANALYSIS OF THE EFFECT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE
WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLES****Bahri Bahri**

Kewirausahaan, Universitas Widy Mataram, Indonesia

bahri@widymataram.ac.id

(Diterima: 26 Agustus 2020; direvisi: 21 September 2020; dipublikasikan: 6 November 2020)

18 – Bongaya Journal for Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).**Abstract**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta (AMA Yogyakarta) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada organisasi tersebut sebanyak 48 orang. Metode pengambilan menggunakan purposive sampling. Alat analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linear sederhana, uji t dan uji intervening. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji t dan hasil analisis regresi linier sederhana dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana dapat dilakukan uji mediasi (intervening,) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel intervening karena nilai perhitungan secara tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih kecil dibanding pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci :Kepemimpinan, MotivasiKerja, dan KinerjaKaryawan

Abstract

This research is aimed at analyzing the impact of leadership towards the performance of AkademiManajemenAdministrasi Yogyakarta (AMA Yogyakarta) employees with working motivation as the intervening variable. Forty eight employees from that organization became the population and sample in this research. Purposive sampling is used as the method of sampling, while the data analysis instruments used in the hypothesis testing are validity and reliability tests, multiple linear regression analysis, t - test and intervening testing. Based on the t – test and the result of multiple linear regression analysis, the research shows that leadership impact positively and significantly towards the employees' working motivation and performance. Moreover, working motivation also influences positively and significantly to the employee's performance. Based on the one linear regression analyses, the intervening variables can be tested and it shows that working motivation variable cannot be the intervening variable because the value calculation between the leadership towards the employees' performance through working motivation is lower than the direct impact of the leadership and the employees' performance.

Keywords: **Leadership, compensation, work motivation and employee performance**

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan di era milenial bisa dikatakan adalah dunia yang penuh persaingan. Sukses suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan para karyawannya untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan yang strategis dalam berbagai dimensi. Sekarang ini pendidikan dituntut menciptakan karyawan yang mempunyai potensi tinggi untuk melakukan perubahan dan pengembangan serta kemajuan terhadap organisasi. Organisasi tersebut harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja karyawan agar tetap mampu bersaing dengan para kompetitor yang semakin banyak berdatangan dan semakin maju. Seperti yang diketahui keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi khususnya organisasi pendidikan memegang peranan sangat penting. Karyawan memiliki potensi yang besar untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Saat ini karyawan yang dibutuhkan adalah karyawan yang memiliki kinerja dan semangat kerja tinggi, inovatif, produktif, bermotivasi, berdisiplin tinggi, bekerja keras, bertanggung jawab serta berdedikasi tinggi yang dilandasi semangat dan tekad untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan visi, misi dan falsafah yang ada.

Hasibuan (2010) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kinerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Kinerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta sesuai pengamatan peneliti selama menjadi dosen bantu mengajar disana melihat karyawan terkesan masih malas-malasan dalam melayani mahasiswa, para dosen juga sering tidak tepat waktu datang sesuai jadwal mengajarnya, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa dosen yang

cenderung hanya masuk kampus pada saat jadwal mengajar saja. Selain itu, terlihat adanya karyawan yang cukup lamban dalam melayani mahasiswa.

Belum optimalnya kinerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta sangat ditentukan oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan karena keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan kerja karyawannya. Karyawan dan dosen harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting untuk menggerakkan organisasi agar tetap berada dalam jalur kerja sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Pemimpin menjadi bagian yang sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup pendidikan saat ini, dimana pemimpin memberikan arahan, pengaruh dan tata cara kerja kepada semua karyawannya untuk bekerja sesuai dengan falsafah, visi, misi dan tata nilai dalam organisasi sebagai prinsip dasar yang ingin dicapai. Yukl (2010) mengatakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan menurut Siagian (2002) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Lebih lanjut Siagian (2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan

organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa 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.

Kepemimpinan yaitu suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui human relation dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi (Moeheriono, 2012: 382).

Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (2011), kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan.

Kepemimpinan menurut Yukl (2010) adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi Yukl (2010) diatas itu mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi definisi itu dapat juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan dimasa depan

Pengertian Motivasi Kerja Robbins (2007) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam

memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut bertindak.

Siagian (2002) memberikan pengertian motivasi adalah: “Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menggerakkan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menggabungkan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Sedangkan menurut Hasibuan (2010) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Jenis - Jenis Motivasi menurut Hasibuan (2010) perbedaan yang harus diperhatikan dalam mendiskusikan motivasi adalah perbedaan antara sumber motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik yaitu:

- 1). Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri seseorang (misalnya upah atau gaji, promosi-promosi, pujian-pujian dan sebagainya) tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan mereka dikendalikan oleh pihak lain.
- 2). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal atau timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini sering disebut “motivasi murni”. Misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan perasaan diterima atau suatu perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu, yang sangat menarik dan menantang merupakan bagian integral dari tugas yang dihadapi.

Metode Motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu

- 1) Motivasi Langsung, motivasi langsung adalah motivasi (materil & nonmateril) 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.
- 2) Motivasi Tidak Langsung, Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya

merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya.

Aspek-Aspek Motivasi Kerja Menurut Gomez 1997 (dalam Muniroh 2013) aspek-aspek yang terdapat pada motivasi kerja terdiri dari dua aspek, yaitu:

- 1). Aspek individual a). Kebutuhan-kebutuhan (needs), yang diartikan bahwa motivasi kerja karyawan yang didorong oleh adanya pemenuhan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan. b). Tujuan-tujuan (goals), yang menunjukkan motivasi kerja karyawan oleh adanya pencapaian tujuan yang diinginkan oleh karyawan terkait dengan pekerjaannya. c). Kemampuan (abilities), yaitu motivasi kerja karyawan oleh adanya kesesuaian kemampuan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya.
- 2). Aspek organisasional yaitu a). Pembayaran (pay), dimana karyawan akan lebih termotivasi oleh adanya kesesuaian gaji maupun bonus dengan keterampilan dan kemampuan karyawan. b). Keamanan kerja (job security), yang menunjukkan motivasi karyawan dapat didorong oleh adanya pemberian jaminan, seperti jaminan keamanan baik jaminan kesehatan dan keselamatan dalam bekerja. c). Rekan kerja (co-workers), yaitu adanya hubungan kerja dengan sesama rekan kerja yang baik akan semakin memotivasi karyawan dalam bekerja pada organisasi. d). Pengawasan (supervisor), yang menunjukkan motivasi kerja dalam diri karyawan oleh adanya pengawasan dari atasan sesuai dengan yang diharapkan. e). Pujian (praise), yang menunjukkan motivasi kerja dalam diri karyawan oleh adanya dukungan dan penghargaan atas prestasi kerja dari atasan. f). Pekerjaan itu sendiri (job it self), yaitu motivasi karyawan untuk bekerja yang didorong oleh perasaan senang dengan pekerjaannya.

Indikator Motivasi Kerja yaitu Untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori Maslow (1943) dalam (Hasibuan, 2010) yaitu teori motivasi yang dinamakan Maslow's *Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki

Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Sciency Theory* dari Elton Moyo. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan yang kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya kebutuhan kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Kebutuhan manusia tersusun dalam jenjang/hierarki, yakni:

- 1). Physiological Needs (kebutuhan fisik dan biologis) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup.
- 2). Safety and Security Needs (kebutuhan keselamatan dan kemanan) adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3). Affiliation or Acceptance Needs (kebutuhan sosial) adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- 4). Esteem or Status Needs (kebutuhan akan penghargaan atau prestise) adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- 5). Self Actualization (aktualisasi diri) adalah kebutuhan akan katualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

Kinerja Karyawan menurut Dessler (2007) menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja kedalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Hasibuan (2010) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kinerja yang

dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mahsun (2006) kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Selanjutnya Mahsun (2006) menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja organisasi akan tercapai apabila adanya kondisi di mana di dalamnya individu, tim dan organisasi merasa :

- 1). Termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan/atau memenuhi tanggungjawab.
- 2). Mendorong untuk melaksanakan kerja mereka dan mencapai hasil yang diinginkan.
- 3). Memberikan inspirasi untuk membagi (melaporkan) hasil mereka dan
- 4). Kemauan untuk menerima kewajiban atas hasil tertentu.

Dimensi Kinerja Karyawan Mathis dan Jackson menambahkan bahwa dalam melihat kinerja yang diberikan karyawan, maka ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut: 1). Kualitas yaitu dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. 2).

Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 3).

Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. 4).

Efektivitas yaitu tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya. 5). Komitmen kerja yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu: 1). Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi

seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. 2). Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. 3). Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: 1). Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. 2). Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya. 3). Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan menurut Siagian (2002) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Kepemimpinan organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi, karena kepemimpinan yang mempunyai visioner tinggi dan sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses apabila tidak ada pemimpin yang seperti ini maka bisa jadi organisasi menjadi loyo bisa juga berhenti beroperasi.

Hal inilah yang menjadi ketertarikan peneliti dimana di Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta penulis lihat pemimpin dalam hal ini belum memberikan dampak yang baik kepada bawahannya baik itu kepada karyawan edukatif maupun kepada para dosennya, terutama dosen-dosennya masih banyak yang datang mengajar hanya untuk menunaikan tugas semata, dari penelitian, jurnal dan publikasi masih sangat sedikit. Pemimpin juga sangat jarang berkomunikasi langsung kepada para bawahannya terutama dalam memberikan semangat atau motivasi kerja.

Siagian (2002) memberikan pengertian motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menggerakkan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menggabungkan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya". Sedangkan menurut Hasibuan (2010) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan latar belakang diatas tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah kepemimpinan pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana dilakukan pengujian terhadap teori-teori yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yaitu penelitian yang menggunakan instrument pengumpulan data berupa kuesioner dan dibagikan kepada responden yang merupakan karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Dalam penelitian ini melibatkan tiga variabel yaitu satu variabel independen, satu variabel intervening dan satu variabel dependen. Variabel tersebut diuraikan sebagai berikut: Variabel independen yaitu kepemimpinan, variabel intervening yaitu motivasi kerja dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi dan sampel adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta (AMA Yogyakarta) di Jalan Pramuka No. 70 Yogyakarta dengan jumlah karyawan sebanyak 48 orang yang.

Pengambilan sampel menggunakan Nonprobability Sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau

anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan Sampel jenuh

Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis Analisis Regresi Linier Sederhana yaitu Untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dan kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Z) dengan menggunakan persamaan regresi yaitu dengan rumus:

Selanjutnya akan dilakukan analisis hubungan antara variable independent dengan dependent dengan melakukan Uji Parsial (Uji T), Koefisien Determinasi (R²) dan terakhir dilakukan pengujian terhadap variable intervening dengan melakukan analisis uji mediasi/intervening.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Responden Analisis responden berdasarkan jenis kelamin akan dilihat jumlah distribusi karyawan laki-laki dan perempuan, yang hasilnya bahwa responden laki-laki yang lebih mendominasi yaitu sebanyak 31 (64.6%) orang dan responden perempuan sebanyak 17 (35.4%) orang dari total responden sebanyak 48 orang. Maka responden laki-laki lebih mendominasi dalam penelitian ini. Analisis responden berdasarkan umur akan dilihat umur para responden, yang hasilnya bahwa responden berumur 31-40 tahun adalah yang lebih mendominasi yaitu sebanyak 17 (35.4%) orang responden, kemudian disusul dengan responden berumur 41-50 sebanyak 13 (27.1%) orang, kemudian disusul dengan responden berumur 20-30 tahun sebanyak 8 (16.7%) orang dan kemudian responden berumur >50 tahun sebanyak 6 (12.5%) orang, sedangkan responden yang berumur < 20 tahun sebanyak 4 (8.3%) orang. Analisis responden berdasarkan lama bekerja akan dilihat bahwa responden dengan masa kerja 11 - 15 tahun merupakan yang lebih mendominasi yaitu sebanyak 14 (29.2%) orang, kemudian disusul dengan masa kerja 16 - 20 tahun sebanyak 13 (7.1%) orang. Disusul dengan masa kerja 21 - 25 tahun sebanyak 8 (16.7%) orang, disusul dengan masa kerja 6 - 10 tahun sebanyak 7 (14.6%) dan kemudian disusul dengan masa kerja 1 - 5 tahun yang sebanyak 6 (12.5%). Analisis responden berdasarkan pendidikan nampak bahwa responden lulusan S1

merupakan yang lebih mendominasi yaitu sebanyak 19 (39.6%) orang, kemudian disusul S2 sebanyak 15 (31.2%) orang. Disusul Diploma sebanyak 9 (18.8%) orang dan disusul dengan tingkat SMA sebanyak 5 (10.4%) orang.

Uji Validitas Tingkat kevalidan instrumen penelitian ini diketahui melalui uji validitas dengan menggunakan program SPSS 20.0 Nilai rtabel untuk N = 48 orang dengan df=2 taraf kepercayaan 5 % nilai adalah rtabel sebesar 0,284. Kepemimpinan memiliki 19 butir pertanyaan dengan nilai rhitung lebih besar dari rtabel (rhitung > rtabel) yaitu dengan nilai rtabel = 0,284 maka semua pertanyaan tersebut valid. Motivasi Kerja memiliki 15 butir pertanyaan dengan nilai rhitung lebih besar dari rtabel dengan nilai rtabel = 0,284 dan memenuhi kriteria rhitung > rtabel maka pertanyaan tersebut valid. Maka disimpulkan seluruh instrumen pertanyaan tiap butir adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Kinerja Karyawan memiliki 15 butir pertanyaan dengan nilai rhitung > rtabel yaitu nilai rtabel = 0,284 dan memenuhi kriteria rhitung > rtabel maka pertanyaan tersebut valid. Maka disimpulkan seluruh instrumen pertanyaan tiap butir adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan program SPSS 20.0 variabel Kepemimpinan mempunyai nilai Cronbach Alpha 0,951, variabel motivasi kerja mempunyai nilai Cronbach Alpha 0,883, dan Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai Cronbach's Alpha 0,741. Ketiga variabel mempunyai nilai lebih besar dari Alpha Standar yaitu 0,60 sebagai nilai terendah maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel (Handal).

Analisis Regresi Linier Sederhana yang pertama yaitu analisis Regresi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan seperti tabel berikut ini :

Tabel 1: Hasil regresi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Model	Unstandardized B	Standardized Beta
(Constant)	30,737	
Kepemimpinan	,334	,452

Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan tabel diatas didapatkan nilai koefisien regresi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai positif sebesar 0,334. Apabila kepemimpinan ditingkatkan sebesar 1 satuan

maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,334 demikian juga sebaliknya.

Hasil analisis Regresi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 2: Hasil regresi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Model	Unstandardized B	Standardized Beta
(Constant)	30,719	
Motivasi_Kerja	,464	,451

Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan tabel diatas didapatkan nilai koefisien motivasi kerja terhadap bernilai positif sebesar 0,464. Artinya apabila motivasi kerja semakin ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,464 demikian juga sebaliknya.

Hasil analisis Regresi Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 3: Hasil regresi kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Model	Unstandardized B	Standardized Beta
(Constant)	30,182	
Kepemimpinan	,300	,428

Dependent Variable: Motivasi Kerja

Tabel diatas didapatkan nilai koefisien regresi kepemimpinan terhadap motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,300. Artinya apabila kepemimpinan ditingkatkan sebesar 1 satuan maka akan di ikuti oleh motivasi kerja karyawan semakin baik.

Hasil uji Parsial (Uji T) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4: Hasil Uji T kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Model	t	Sig.
(Constant)	4.126	.000
Kepemimpinan	3.440	.001

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas Kepemimpinan mempunyai nilai thitung sebesar = 3,440 lebih besar dari nilai ttabel = 2,320 dengan nilai signifikan 0,001 < 0,05 maka Ha diterima.

Artinya secara parsial variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta.

Hasil uji parsial Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja karyawan

Tabel 5: Hasil uji T motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Model	T	Sig.
(Constant)	4.344	.000
Motivasi kerja	3.423	.001

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas Motivasi kerja mempunyai nilai thitung sebesar = 3,423 lebih besar dari nilai ttabel sebesar = 2,320 dengan nilai signifikan $0,001 < 0,05$ maka H_0 diterima. Artinya variabel Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta.

Hasil uji parsial Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Tabel 6: Hasil Uji T Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Model	t	Sig.
(Constant)	4.266	.000
Kepemimpinan	3.208	.002

Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas didapatkan variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja mempunyai nilai thitung sebesar = 3,208 lebih besar dari nilai ttabel = 2,320 dengan nilai signifikan $0,008 < 0,05$ maka H_0 diterima. Artinya secara parsial Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta.

Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 11:

Koefisien	Determinasi	Kepemimpinan
Terhadap Kinerja Karyawan		
R	R Square	Adjusted R Square
,452a	,205	,187

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat di ketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,187. Artinya bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 18,7% terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 81,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

b. Hasil Koefisien Determinasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 7: Uji Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
,451a	,203	,186

a. Predictors: (Constant) Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat di ketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,186. Artinya bahwa Motivasi Kerja mempunyai pengaruh sebesar 18,6% terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 81,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

c. Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Tabel 8: Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

R	R Square	Adjusted R Square
,428a	,183	,165

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Sumber: Data Primer Diolah

Hasil koefisien determinasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja dapat diketahui besarnya nilai Adjusted R Square sebesar 0,165. Artinya bahwa kepemimpinan terhadap motivasi kerja mempunyai pengaruh sebesar 16,5%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 83,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dipakai dalam penelitian ini.

Hasil uji intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat dilihat, diamati dan diukur, namun dampaknya dapat disimpulkan berdasarkan

dampak variabel independen terhadap fenomena yang diamati. Untuk melakukan perhitungan secara langsung dan tidak langsung dilakukan dari nilai standardized coefficients regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan dalam penelitian ini dapat dibuat Model Analisis Jalur (Path Analysis).

Analisis Jalur (Path Analysis) diatas memperlihatkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai sebesar 0,452. Sementara pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening mempunyai nilai yaitu $0,428 \times 0,451 = 0,193$. Karena nilai pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung melalui motivasi kerja nilainya lebih kecil dari pada nilai secara langsung, maka motivasi kerja tidak berhasil menjadi variabel intervening antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta, akan lebih baik dan lebih meningkat kinerjanya apabila pimpinan secara langsung memberikan arahan, masukan dan pendekatan kepada karyawannya. Diharapkan pimpinan lebih berbaur dan selalu menjalin komunikasi yang baik dengan semua karyawannya terutama dengan para dosen tetap.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja serbagai variabel intervening studi kasus karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil pengujian regresi variabel kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,334, variabel motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,464. Artinya apabila kepemimpinan dan motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta akan mengalami peningkatan.
- b. Berdasarkan hasil pengujian regresi variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,300. Artinya apabila kepemimpinan ditingkatkan maka motivasi kerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta akan mengalami peningkatan.
- c. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai nilai thitung sebesar = 3,440 lebih besar dari nilai ttabel = 2,320 dengan nilai signifikan 0,001 < 0,05 maka H_0 diterima. Artinya secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tegas, komunikasi yang baik serta mau mendengarkan keluhan kesah karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawannya juga bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui proses-proses tersebutlah karyawan semakin kreatif dalam bekerja dan mampu meningkatkan kualitas dan menjaga persaingan dengan kampus yang setingkat.
- d. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai thitung sebesar = 3,423 lebih besar dari nilai ttabel sebesar = 2,320 dengan nilai signifikan 0,001 < 0,05 maka H_0 diterima. Artinya variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan motivasi. Untuk memotivasi kinerja karyawan cara yang dilakukan bisa menggunakan pemberian gaji, bonus dan kompensasi lain sesuai dengan kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi karyawan juga dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum, tekun dan disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan organisasi.
- e. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap motivasi kerja mempunyai nilai thitung sebesar = 3,208 lebih besar dari nilai ttabel = 2,320 dengan nilai signifikan 0,008 < 0,05 maka H_0 diterima. Artinya secara parsial Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta mempunyai makna bahwa

semakin ditingkatkan lagi peran kepemimpinan disana akan memudahkan dan meningkatkan dorongan serta semangat karyawan untuk bekerja. Dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pimpinan harus loyalitas pada karyawan sehingga tujuan yang ingin dicapai berhasil.

- f. Hasil uji mediasi/intervening pada analisis jalur (*path analysis*) memperlihatkan pengaruh langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,452. Sementara pengaruh tidak langsung Kepemimpinan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening mempunyai nilai $0,428 \times 0,451 = 0,193$. Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh Kepemimpinan secara tidak langsung melalui Motivasi kerja mempunyai nilai lebih kecil dibanding pengaruh secara langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan. Maka Motivasi kerja tidak berhasil menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawannya, pimpinan secara langsung memberikan motivasi melalui pemberian gaji dan insentif serta pimpinan harus mau turun langsung dan ikut terlibat dalam membimbing dan memotivasi para karyawan. Pimpinan harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang baik, harmonis agar karyawan merasa nyaman dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan diri tinggi dalam bekerja.

Saran peneliti yaitu berdasarkan pada hasil penelitian, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi penelitian sebagai berikut: Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan pimpinan untuk lebih meningkatkan lagi peran kepemimpinan secara langsung dalam mendukung semua ide-ide kreatif dan inovasi para karyawan, serta selalu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan.

Diharapkan hasil penelitian ini, karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja serta demi membawa Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta menjadi lebih sukses sesuai dengan Visi yang ada, serta tetap menjadi satu-satunya Institusi Akademi di Yogyakarta Terakreditasi B

Diharapkan karyawan pada Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta lebih

meningkatkan kinerja pada saat bekerja, komunikasi antar karyawan, menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan lebih dekat dan saling bekerja sama demi kesuksesan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, Budhi dan Suharto. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal. JRBI* Vol. 1. Yogyakarta
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Jilid 2. Terjemahan. PT. Indeks. Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomes, F., Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.
- Handoko, Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2010). *Organisasi dan Motivasi*. Cetakan Ketujuh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. BPF. Yogyakarta.
- Mathis Robert, L., dan Jackson John H. (2006). *Human Resource Management* (Terjemahan). Edisi Kesepuluh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Muniroh, 2013. Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dan Motivasi Kerja Karyawan BRI Kantor Cabang Malang Martadinata. *Skripsi* Universitas Negeri Malang. Malang
- Priyatno, Duwi. (2009). *SPSS Untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*. Cetakan Pertama. Gava Media. Yogyakarta.
- Riniwati, Harsuko. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press: Malang.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks. Jakarta.

- Siagian, Sondang P., (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. (2007). *Statistik Untuk Penelitian*. Cetakan Keduabelas. Alfabeta. Bandung: Bandung.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Cetakan Pertama. Alfabeta. Bandung.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Terjemahan). Edisi Kelima. PT. Indeks. Jakarta.