



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI VARIABEL  
INTERVENING PADA BPJS  
KETENAGAKERJAAN  
CABANG TANJUNG  
MORAWA**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**SINONDANG BTR**

NPM. 1825310409

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2022**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

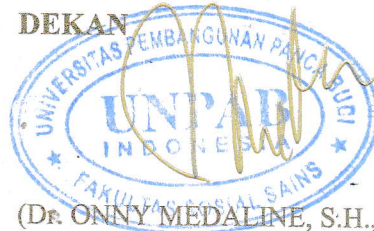
**NAMA** : SINONDANG BTR  
**NPM** : 1825310409  
**PROGRAM STUDI** : MANAJEMEN  
**JENJANG** : S1 (STRATA SATU)  
**JUDUL SKRIPSI** : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI VARIABEL INTERVENING PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG TANJUNG MORAWA

**MEDAN, NOVEMBER 2021**

**KETUA PROGRAM STUDI**

(HUSNI MUHARRAM RITONGA BA., Msc. M)

**DEKAN**



(DR. ONNY MEDALINE, S.H., M.Kn)

**PEMBIMBING I**

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si., CIHCM., CPHCM)

**PEMBIMBING II**

(ABDI SETIAWAN, S.E., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : SINONDANG BTR  
NPM : 1825310409  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI VARIABEL  
INTERVENING PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG  
TANJUNG MORAWA

**MEDAN, NOVEMBER 2021**

**KETUA**

  
(Dr. ELFITRA DESY SURYA, S.E. MM., CIQnR)

**ANGGOTA-I**

  
(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si., CIHCM., CPHCM)

**ANGGOTA - II**

  
(ABDI SETIAWAN, S.E., M.Si)

**ANGGOTA - III**

  
(RAMADHAN HARAHAP, S.E., S.Psi, M.Si)

**ANGGOTA-IV**

  
(RINDI ANDHIKA) S.E., MM)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : SINONDANG BTR  
NPM : 1825310409  
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI VARIABEL INTERVENING PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG TANJUNG MORAWA

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 11 November 2021



(Simondang BTR)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sinondang BTR  
Tempat/Tanggal lahir : Siraisan, 8 Agustus 1994  
NPM : 1825310409  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Desa Siraisan Kecamatan Ulu Barumun Kabupaten Padang Lawas

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperiunya.

Medan, 11 November 2021

Yang membuat pernyataan



(Sinondang BTR)



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
 MEDAN - INDONESIA

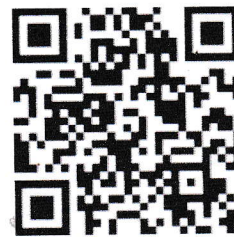
Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

**LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : SINONDANG BTR  
 NPM : 1825310409  
 Program Studi : Manajemen  
 Jenjang Pendidikan : Strata Satu  
 Dosen Pembimbing : Emi Wakhyuni, SE., M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Variabel Intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
14 Mei 2020	waalaikumsalam, mohon dikirim lengkap proposalnya jangan hanya bab 1	Revisi	
14 Mei 2020	perbaiki dan seragamkan kalimat di rumusan masalah, tujuan dan hipotesis, hilang kata secara parsial, cukup gunakan kata secara langsung dan secara tidak langsung, karena model penelitian kamu pakai path analysis	Revisi	
10 Juni 2020	Dari saya acc sempro, lanjut doping yg satu lagi ya	Revisi	
07 September 2021	acc meja hijau	Disetujui	
08 Maret 2022	acc jilid lux	Disetujui	

Medan, 09 Maret 2022  
 Dosen Pembimbing,



Emi Wakhyuni, SE., M.Si



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
 MEDAN - INDONESIA

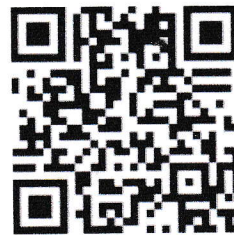
Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

**LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : SINONDANG BTR  
 NPM : 1825310409  
 Program Studi : Manajemen  
 Jenjang Pendidikan : Strata Satu  
 Dosen Pembimbing : Abdi Setiawan, S.E., M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Variabel Intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
02 Juli 2020	Mohon direvisi proposal penelitiannya : Cover, Kata pengantar, Daftar isi, Bab III : Tabel defenisi operasional.	Revisi	
14 Agustus 2020	Acc Seminar Proposal.	Disetujui	
02 September 2021	Acc Sidang Meja Hijau	Disetujui	
17 Februari 2022	Acc Jilid Lux	Disetujui	

Medan, 09 Maret 2022  
 Dosen Pembimbing,



Abdi Setiawan, S.E., M.Si

# Plagiarism Detector v. 1921 - Originality Report 10/21/2021 9:40:43 AM

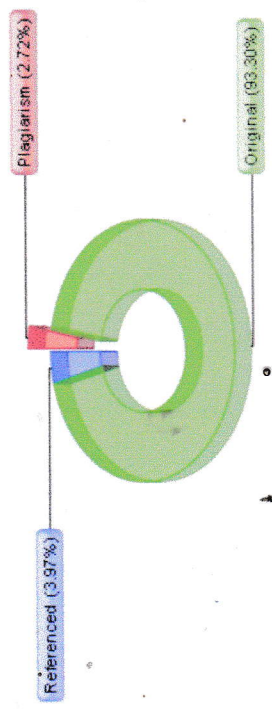
Analyzed document: SINONDANG BTR\_1825310409\_MANAJEMEN.docx Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License03

- Comparison Preset: Rewrite ? Detected language: Id
- Check type: Internet Check

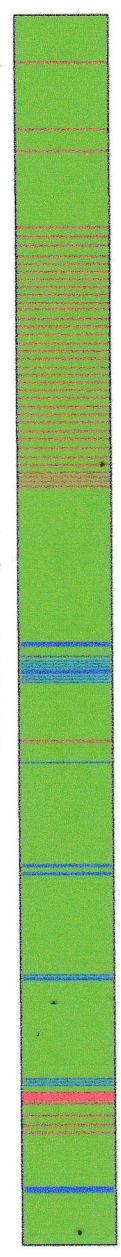


## Detailed document body analysis

Relation chart



Distribution graph



Top sources of plagiarism: 12



## SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

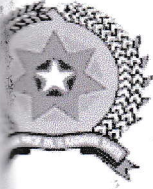
Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



No. Dokumen : PM-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
-----------------------------	-------------	-----------------------



**YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA**  
**PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122



**SURAT BEBAS PUSTAKA**  
**NOMOR: 733/PERP/BP/2021**

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan  
nama saudara/i:

: SINONDANG BTR  
: 1825310409  
/Semester : Akhir  
as : SOSIAL SAINS  
an/Prodi : Manajemen

sannya terhitung sejak tanggal 15 Oktober 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku  
us tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 15 Oktober 2021  
Diketahui oleh,  
Kepala Perpustakaan

  
  
UPT. Rahmad Budi Utomo, ST., M.Kom

Dokumen : FM-PERPUS-06-01  
si : 01  
Efektif : 04 Juni 2015

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 15 Oktober 2021  
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
 Fakultas SOSIAL SAINS  
 UNPAB Medan  
 Di -  
 Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SINONDANG BTR  
 Tempat/Tgl. Lahir : SIRAIKAN / 8 AGUSTUS 1994  
 Nama Orang Tua : ALM. JUSTAN BATUBARA  
 N. P. M : 1825310409  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Program Studi : Manajemen  
 No. HP : 085262777401  
 Alamat : PERUMAHAN GRAND GADING MAS JALAN SUMBER AMAL  
 NO 6BB MEDAN JOHOR

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI VARIABEL INTERVENING PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG TANJUNG MORAWA**, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (4 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	1,000,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,750,000
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,750,000</b>

Ukuran Toga : L

Diketahui/Disetujui oleh :

Hormat saya



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn  
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS



SINONDANG BTR  
 1825310409



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*


Pada yang bertanda tangan di bawah ini :

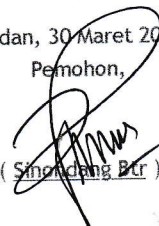
Nama Lengkap	: SINONDANG BTR
Tempat/Tgl. Lahir	: Siraisan / 08 Agustus 1994
Nomor Pokok Mahasiswa	: 1825310409
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen SDM
Jumlah Kredit yang telah dicapai	: 149 SKS, IPK 3.12
Nomor Hp	: 085262777401
Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut	:


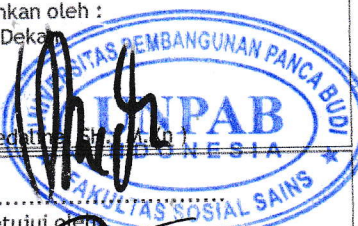
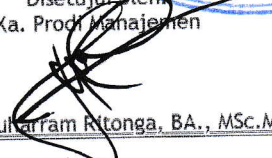
No.	Judul
1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Variabel Intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa

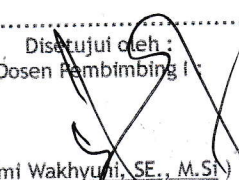
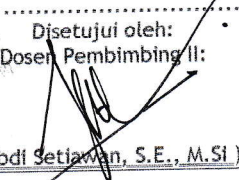
Isian : Diisi Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Isian Yang Tidak Perlu

  
 Rektor I,  
 Cahyo Pramono, S.E., M.M.

Medan, 30 Maret 2022  
 Pemohon,  
  
 ( Sinondang Btr )

Tanggal : .....  
 Disahkan oleh :  
 Dekan  
  
 ( Dr. Onny Mediatama, S.E., M.M. )  
  
 Tanggal : .....  
 Disetujui oleh:  
 Ka. Prodi Manajemen  
  
 ( Husni Mulkarram Ritonga, BA., MSc.M )

Tanggal : .....  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing I :  
  
 ( Emi Wakhyuni, SE., M.Si )  
 Tanggal : .....  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing II:  
  
 ( Abdi Setiawan, S.E., M.Si )

No. Dokumen: FM-UPBM-18-02	Revisi: 0	Tgl. Eff: 22 Oktober 2018
----------------------------	-----------	---------------------------

## ABSTRAK

---

Analisis penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa. Apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa. Apakah kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode asosiatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 52 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, dimana  $t_{hitung} 4,688 > t_{tabel} 2,008$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ . Kepemimpinan secara langsung berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, dimana  $t_{hitung} 4,989 > t_{tabel} 2,009$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ . Kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, dimana besarnya pengaruh langsung adalah 0,131, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,553 \times 0,354 = 0,195$  atau total pengaruh kepemimpinan ke kinerja karyawan =  $0,131 + (0,553 \times 0,354) = 0,326$ . Oleh karena nilai ( $P_3 < P_1 \times P_2$ ) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

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

## ABSTRACT

---

*The research analysis aims to determine whether leadership directly has a positive and significant effect on work motivation at the Tanjung Morawa Branch BPJS Ketenagakerjaan. Does leadership directly affect employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Tanjung Morawa Branch. Does leadership through work motivation have a positive and significant effect on employee performance at the Tanjung Morawa Branch BPJS Ketenagakerjaan. The data analysis technique used is the associative method with the help of the SPSS version 16.0 program. This study uses path analysis. The sample in this study were 52 respondents. Primary data collection using a questionnaire. The results showed that leadership directly had a positive and significant effect on work motivation at BPJS Ketenagakerjaan Tanjung Morawa Branch, where  $t_{count}$  was  $4.688 > t_{table} 2.008$  and significant  $0.000 < 0.05$  . Leadership directly affects employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Tanjung Morawa Branch, where  $t_{count}$  is  $4.989 > t_{table} 2.009$  and significant is  $0,000 < 0,05$ . Leadership through work motivation has a positive and significant effect on employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Tanjung Morawa Branch, where the amount of direct influence is  $0.131$ , while the amount of indirect influence must be calculated by multiplying the indirect coefficient, namely  $0.553 \times 0.354 = 0.195$  or the total influence of leadership on employee performance.  $= 0.131 + (0.553 \times 0.354) = 0.326$ . Because of the value ( $P3 < P1 \times P2$ ), work motivation functions as an intervening variable.*

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

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I           PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
E. Keaslian Penelitian .....	8
<b>BAB II          TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	10
1. Kinerja .....	10
a. Pengertian Kinerja .....	10
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	11
c. Penilaian Kinerja .....	12
d. Manfaat Penilaian Kinerja .....	14
e. Metode Penilaian Kinerja .....	16
f. Indikator Kinerja .....	18
2. Kepemimpinan .....	19
a. Pengertian Kepemimpinan .....	19
b. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan .....	20
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	23
d. Indikator Kepemimpinan .....	24
3. Motivasi Kerja .....	28
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	28
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	29
c. Tipe – tipe Motivasi .....	30
d. Kendala-kendala dan Faktor Pendukung Motivasi	30
e. Manfaat Motivasi .....	31
f. Indikator Motivasi .....	32
B. Penelitian Sebelumnya .....	34
C. Kerangka Konseptual .....	36
D. Hipotesis .....	38

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Pendekatan Penelitian.....	39
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	39
	C. Definisi Operasional Variabel.....	40
	D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data.....	41
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
	F. Teknik Analisis Data.....	43
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Hasil Penelitian.....	49
	1. Deskripsi Objek Penelitian.....	49
	2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa ....	52
	3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	61
	4. Deskripsi Variabel Penelitian .....	63
	5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	79
	6. Pengujian Asumsi Klasik .....	83
	7. Uji Kesesuaian ( <i>Test Goodness Of Fit</i> ).....	87
	8. Analisis Jalur.....	90
	9. Uji Mediasi .....	91
	B. Pembahasan .....	92
	1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi .....	92
	2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	92
	3. Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....	93
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan.....	94
	B. Saran .....	94

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Hasil Pra Survey Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.....	2
Tabel 1.2	Hasil Pra Survey Terhadap Kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.....	4
Tabel 1.3	Hasil Pra Survey Terhadap Motivasi Kerja di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.....	5
Tabel 2.1	Daftar Penelitian Sebelumnya .....	34
Tabel 3.1	Skedul Proses Penelitian .....	39
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel.....	40
Tabel 3.3	Sampel Penelitian .....	42
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	63
Tabel 4.5	Pernyataan X.1 .....	63
Tabel 4.6	Pernyataan X.2 .....	64
Tabel 4.7	Pernyataan X.3 .....	65
Tabel 4.8	Pernyataan X.4 .....	65
Tabel 4.9	Pernyataan X.5 .....	66
Tabel 4.10	Pernyataan X.6 .....	66
Tabel 4.11	Pernyataan X.7 .....	67
Tabel 4.12	Pernyataan X.8 .....	68
Tabel 4.13	Pernyataan X.9 .....	68
Tabel 4.14	Pernyataan Z.1.....	69
Tabel 4.15	Pernyataan Z.2.....	69
Tabel 4.16	Pernyataan Z.3.....	70
Tabel 4.17	Pernyataan Z.4.....	71
Tabel 4.18	Pernyataan Z.5.....	71
Tabel 4.19	Pernyataan Z.6.....	72
Tabel 4.20	Pernyataan Z.7.....	72
Tabel 4.21	Pernyataan Z.8.....	73
Tabel 4.22	Pernyataan Z.9.....	74
Tabel 4.23	Pernyataan Y.1 .....	74
Tabel 4.24	Pernyataan Y.2 .....	75
Tabel 4.25	Pernyataan Y.3 .....	75
Tabel 4.26	Pernyataan Y.4 .....	76
Tabel 4.27	Pernyataan Y.5 .....	77
Tabel 4.28	Pernyataan Y.6 .....	77
Tabel 4.29	Pernyataan Y.7 .....	78
Tabel 4.30	Pernyataan Y.8 .....	78
Tabel 4.31	Pernyataan Y.9 .....	79
Tabel 4.32	Uji Validitas X (Kepemimpinan).....	80
Tabel 4.33	Uji Validitas Z (Kompensasi).....	80
Tabel 4.34	Uji Validitas Y ( <i>Employee Engagement</i> ) .....	81

Tabel 4.35	Uji Reliabilitas X (Kepemimpinan) .....	82
Tabel 4.36	Uji Reliabilitas Z (Kompensasi) .....	82
Tabel 4.37	Uji Reliabilitas Y ( <i>Employee Engagement</i> ).....	82
Tabel 4.38	Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	85
Tabel 4.39	Uji Multikolinearitas.....	86
Tabel 4.40	Uji Simultan.....	87
Tabel 4.41	Uji Parsial Motivasi Kerja.....	88
Tabel 4.42	Uji Parsial Kinerja Karyawan.....	88
Tabel 4.43	Koefisien Determinasi .....	89
Tabel 4.44	Analisis Jalur Persamaan I .....	90
Tabel 4.45	Analisis Jalur Persamaan II .....	90

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa .....	52
Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas .....	77
Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas.....	77
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas .....	80
Gambar 4.5 Analisis Jalur.....	80

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan salah satu tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Manajemen Fakultas Sosial Sains yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Variabel Intervening Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa”**. Penulis telah banyak menerima dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penulisan skripsi ini.

Penulis telah banyak mendapat bimbingan, nasihat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Onny Medaline, S.H., M.Kn., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Bapak Husni Muharram Ritonga, BA., M.SC.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Ibu Emi Wakhyuni, S.E., M.Si., CIHCM., CPHCM., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Bapak Abdi Setiawan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.
6. Kepada seluruh dosen dan staf Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi, terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
7. Kepada seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda dan Ibunda yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
9. Kepada seluruh teman-temanku, terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, 11 November 2021  
Penulis

Sinondang BTR  
1825310409

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Proses kegiatan suatu organisasi suatu perusahaan pasti akan mengalami hambatan dan rintangan dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah upaya dalam peningkatan sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi. Karyawan merupakan elemen penting pada perusahaan, dimana peranan karyawan itu sendiri sangatlah penting dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap organisasi selalu mengharapkan organisasinya dapat bekerja seefisien mungkin dan dapat berperan dalam kehidupan organisasi, dimana masing-masing individu yang memiliki sikap, kepribadian, prinsip, persepsi, tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi dalam menciptakan kinerja yang lebih baik.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumberdaya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019:78), “Sumberdaya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa

memberikan kepuasan kerja serta hasil kinerja yang menjadi tujuan awal perusahaan”.

Menurut Hanggraini (2018:121), “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atas tugas yang berhasil dilaksanakan dengan baik. Setiap karyawan diharapkan dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi kemajuan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja karyawan dalam setiap pekerjaannya”. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan untuk melihat seberapa besar kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, apakah pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai target dan sesuai dengan tujuan dari perusahaan atautkah tidak dapat meningkat sama sekali.

**Tabel 1.1 Hasil Pra Survey Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa**

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.	16	30,77%	36	69,23%	52	100%
2	Karyawan bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.	24	46,16%	28	53,84%	52	100%
3	Karyawan bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan	22	42,31%	30	57,69%	52	100%

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa (2021)

Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa, di dalam pra survei yang dilakukan pada 52 responden terlihat bahwa masalah pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yaitu karyawan belum dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab, Karyawan yang bekerja belum sesuai dengan jumlah yang

ditargetkan organisasi dan Karyawan yang bekerja belum sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan.

Alasan tersebutlah perusahaan harus senantiasa memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan dan motivasi kerja, terutama pada perusahaan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa dengan visi Menjadi Badan penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) berkelas dunia, terpercaya, bersahabat dan unggul dalam Operasional dan Pelayanan. Dengan visi tersebut perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Sutrisno (2018:161), “kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja karena gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Interaksi inilah yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena berinteraksi antara atasan dan bawahan akan mempermudah karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa ada hal-hal yang tidak dimengerti. Kepemimpinan suatu atasan juga dapat dinilai oleh karyawan, apakah seorang pimpinan dapat bertindak dengan baik dan dapat menciptakan kenyamanan terhadap karyawan dalam bekerja ataukah malah memperburuk suasana kerja sehingga menyebabkan kurangnya konsentrasi dalam bekerja. Hal-hal inilah yang harus diperhatikan guna peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan”.



Berdasarkan hasil prasurvei kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Hasil Pra Survey Terhadap Kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa**

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan mendapat perintah sesuai dengan keinginan pemimpin dan tidak berdasarkan keinginan dirinya sendiri.	16	30,77%	36	69,23%	52	100%
2	Bawahan berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.	19	36,54%	33	63,46%	52	100%
3	Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan	17	32,69%	35	67,31%	52	100%

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa (2021)

Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa, di dalam pra survei yang dilakukan pada 52 responden terlihat bahwa masalah pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yaitu karyawan mendapat perintah sesuai dengan keinginan pemimpin dan tidak berdasarkan keinginan dirinya sendiri, bawahan tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan serta pimpinan kurang menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.

Selanjutnya motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Rivai (2019:81), karyawan yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga

keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya. Karyawan dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan memberikan kinerjanya secara optimal bila di dalam diri karyawan mempunyai motivasi yang kuat yang memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya”.

Berdasarkan hasil prasurvei motivasi kerja di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Hasil Pra Survey Terhadap Motivasi Kerja di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa**

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja	24	46,16%	28	53,84%	52	100%
2	Karyawan selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan	22	42,31%	30	57,69%	52	100%
3	Karyawan sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai	29	55,76%	23	44,24%	52	100%

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa (2021)

Pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa, di dalam pra survei yang dilakukan pada 52 responden terlihat bahwa masalah pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yaitu karyawan belum dapat berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja. Karyawan tidak selalu diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan. Karyawan sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

## **Karyawan Dengan Motivasi Variabel Intervening Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa”.**

### **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

#### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Karyawan belum dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.
- b. Karyawan yang bekerja belum sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.
- c. Karyawan yang bekerja belum sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan
- d. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Pimpinan kurang menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- f. Karyawan belum dapat berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja.
- g. Karyawan tidak selalu diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.

#### **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang

diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah penelitian hanya pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi variabel intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa?
2. Apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa?
3. Apakah kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa?

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

#### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

- b. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.
- c. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

## **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

- a. Bagi perusahaan, sebagai sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam mengetahui hal-hal apa saja yang mempengaruhi kepemimpinan dan motivasi kerja dalam melancarkan aktivitas perusahaan dan meningkatkan kinerja kerja karyawan.
- b. Bagi peneliti, merupakan kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori-teori dan literatur yang peneliti terima selama kuliah, kemudian memperluas wawasan peneliti kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi perusahaan.
- c. Bagi pihak lain, sebagai bahan referensi yang sewaktu-waktu dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian di waktu yang akan datang.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Hardian (2020), Universitas Brawijaya Malang, yang berjudul: “pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap Service Center Panasonic

Surabaya)”. Sedangkan penelitian ini berjudul: pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi variabel intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Model Penelitian** : Penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan model analisis jalur.
2. **Variabel Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 1 (satu) variabel *exogenous* yaitu kepemimpinan, 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja, serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan.
3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 48 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 52 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2015 sedangkan penelitian ini tahun 2021.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu di Service Center Panasonic Surabaya, sedangkan penelitian ini dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja SDM menurut Mangkunegara (2016:9), “merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang)”. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun motivasi di luar dirinya (eksternal).

Siagian (2019:87), menyatakan bahwa, “kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan”. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil dan kemampuan bekerja sama. Menurut Simanjuntak (2019:98), Kinerja adalah “tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Rivai (2019:14), “Kinerja adalah hasil atau

tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti, standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Simanjuntak (2019 : 99) menyatakan bahwa, “Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Faktor Kepemimpinan

Suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

2) Faktor Budaya Organisasi

Norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi.

3) Faktor Kemampuan

a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.

b) Ketrampilan: kecakapan dan kepribadian.

Menurut Rivai (2019:450), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Pekerjaan

Sifat atau tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri.



## 2) Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

## 3) Kompetensi

Suatu kemampuan (*skill&knowledge*) untuk melaksanakan atau melakukan aktivitas/pekerjaan.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.

Menurut Sofyandi (2019:122), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan”. Nawawi (2018:5) menyatakan bahwa, “*Performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance*”. (Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari *review* dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Menurut Hasibuan (2019:260), “ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1) Atasan langsung

Hampir 96 % evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam suatu organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2) Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa rekan sekerja dengan dengan tindakan. Interaksi sehari-hari dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam bekerja.

3) Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seseorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

#### 5) Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian ini biasanya dilakukan di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Berdasarkan uraian mengenai yang biasanya menilai kinerja karyawan dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan evaluasi diri”.

#### **d. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2019:19) bahwa, “beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

##### 1) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

##### 2) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.

4) Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

7) Ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

9) Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Mengatasi tantangan - tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor - faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya”.

**e. Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga.

Menurut Panggabean (2020:15), “Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yaitu:

1) *Rating Scales* (Skala Rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2) *Checklist*

Metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bias memberikan suatu gambaran

prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3) *Critical Incident* (Peristiwa Kritis)

Penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4) *Ranking*

Penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

5) *Work Standard* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

6) *Management By Objective* (Manajemen Berdasarkan Sasaran)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

7) *Field Review* (Peninjauan Lapangan)

Seorang ahli departemen turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan.

Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan”.

#### **f. Indikator Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2019:101), “menyebutkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah:

- 1) Kualitas yaitu berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.
- 2) Kuantitas yaitu berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan”.

Menurut Siagian (2019:90), “menyebutkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah:

##### 1) Inisiatif

Merupakan pola pikir yang berbeda dalam setiap pengambilan keputusan kerja, misalnya mengetahui dan memahami persoalan dilingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan atau kepada sesama pekerja/karyawan.

## 2) Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

## 3) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dari hasil.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Menurut Siagian (2019:7), “kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu”. Samsudin (2018:50), “kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus”. Menurut Rivai (2019:432), “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”.



Menurut Mathis (2019:216) menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu upaya menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang manajer kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah proses yang mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

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

Menurut Siagian (2019:11), "terdapat 5 fungsi kepemimpinan, yakni:

##### 1) Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah ataupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumberdaya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

##### 2) Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga

keuangan. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain.

### 3) Fungsi Sebagai Komunikator

Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi. Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

### 4) Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot bahkan mungkin hilang. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

## 5) Fungsi Sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pemimpin, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut”.

Menurut Yusuf (2020:240), “sifat-sifat kepemimpinan, yakni:

### 1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi memercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

### 2) Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.

3) Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4) Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5) Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6) Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi”.

**c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Samsudin (2018:49), “faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Motivasi Kerja

Suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan

2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja bisa disebut baik atau sesuai jika manusia bisa menjalankan aktivitas dengan optimal, sehat, amakan dan nyaman.

3) Kompensasi

Segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

4) Budaya organisasi

Sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

**d. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Samsudin (2018:52), “indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Demokratis.

Kepemimpinan Demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi

kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

## 2) Kepemimpinan Otoriter

Gaya Otoriter ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

## 3) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Pada kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri”.

Menurut Siagian (2019:12), “indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### 1) Kepemimpinan Otokratik

Pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan. Memelihara hubungan dengan para bawahannya, manajer yang otokratik biasanya dengan menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya dalam organisasi dan kurang mempertimbangkan apakah kepemimpinannya

dapat diterima dan diakui oleh para bawahan atau tidak. Seorang pemimpin yang otokratik biasanya memandang dan memperlakukan para bawahannya sebagai orang-orang yang tingkat kedewasa atau kematangannya lebih rendah dari tingkat kedewasaan atau kematangan pimpinan yang bersangkutan. Oleh karena itu, dalam interaksi yang terjadi tidak mustahil bahwa ia akan menonjolkan gaya memerintah dan bukan gaya mengajak.

#### 2) Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin paternalistik menunjukkan kecenderungan-kecenderungan bertindak sebagai berikut: Pengambilan keputusan, kecenderungannya menggunakan cara mengambil keputusan sendiri dan kemudian berusaha menjual keputusan itu kepada para bawahannya. Dengan menjual keputusan itu diharapkan bahwa para bawahan akan mau menjalankan meskipun tidak dilibatkan didalam proses pengambilan keputusan.

#### 3) Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan belum dapat menjelaskan mengapa seseorang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik, sedangkan yang lain tidak. Artinya, belum dapat dijelaskan secara ilmiah faktor-faktor apa saja yang menjadi seseorang memiliki kharisma tertentu.

#### 4) Kepemimpinan *Laissez-faire*

Karakteristik yang paling nampak dari seseorang pemimpin *laissez-faire* terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pengambilan keputusan, misalnya, seorang

pemimpin *laissez-faire* akan mendelagisakan tugas-tugasnya kepada bawahannya, dengan pengarahan yang minimal atau bahkan sama sekali tanpa pengarahan sama sekali.

#### 5) Kepemimpinan Demokratik

Pengambilan keputusan pemimpin demokratik pada tindakannya mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh pengambilan keputusan. Seorang pemimpin demokratik akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahan ikut serta dalam pengambilan keputusan”.

Menurut Rivai (2019:438), “Indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### 1) Kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

#### 2) Kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

#### 3) Kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki



kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif.

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Rivai (2019:455) motivasi adalah “serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Sejalan dengan pernyataan ini, Daft (2020:252), mengemukakan bahwa motivasi adalah “keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Menurut Hasibuan (2019:143) 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. Dalam kaitannya dengan perusahaan, motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi perusahaan karena hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di lingkungan perusahaan tersebut”.

Menurut Siagian (2019:510) motivasi adalah “sebuah fungsi dari 13 pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki”.

Mangkunegara (2016:61) menyatakan bahwa motivasi adalah “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”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Rivai (2019:457) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

##### 1) Kompensasi

Setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu.

##### 2) Kepemimpinan

Suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

##### 3) Pengembangan Karir

Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

### **c. Tipe – tipe Motivasi**

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Menurut Danim (2020:17), “secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis, yaitu:

#### 1) Motivasi Positif

Motivasi positif didasari atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu.

#### 2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut misalnya, jika seorang pegawai tidak bekerja maka akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut diskors, dan takut dijauhi oleh rekan kerja.

#### 3) Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pegawai saat dia melaksanakan tugas-tugasnya dan bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri.

#### 4) Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan dari luar diri pegawai itu sendiri.

### **d. Kendala-kendala dan Faktor Pendukung Motivasi**

#### 1) Kendala-kendala motivasi yaitu:

- a) Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat sulit, karena keinginan setiap individu tidak sama.

- b) Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
- c) Manajer sulit mengetahui motivasi kerja individu pegawai.
- d) Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

## 2) Faktor pendukung pemberian motivasi

Walaupun setiap individu pegawai mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (*needs*)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap pegawai mengharapkan kompensasi dari setiap prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perilaku yang baik dari atasannya.

### **d. Manfaat Motivasi**

Motivasi menjelaskan mengapa ada orang berperilaku tertentu untuk mencapai serangkaian tujuan. Teori motivasi berupaya merumuskan apa yang membuat orang menyajikan kinerja yang baik. Menurut Hasibuan (2019:97) “menyatakan manfaat motivasi bagi seseorang pegawai selain memberikan keuntungan kepada pegawai itu sendiri juga menguntungkan organisasi seperti:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya

9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku”

**d. Indikator Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2016:65), “indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi.

2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain”.

Menurut Maslow dalam Ishak (2020:15), “indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, seperti makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas dan sebagainya.

2) Kebutuhan akan Rasa Aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang terpenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin.

3) Kebutuhan akan Cinta Kasih dan kebutuhan Sosial

Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, sementara orang mungkin bekerja karena kebutuhan mendapatkan uang, tetapi mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan sosial yang ditimbulkannya.

4) **Kebutuhan akan Penghargaan**

Percaya diri dan harga diri maupun pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal ini berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui bermanfaat menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan didunia luar.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan kegiatan pemenuhan diri. Ketika kebutuhan lain sudah terpenuhi, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

**B. Penelitian Sebelumnya****Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel X</b>	<b>Variabel Y</b>	<b>Model Analisis</b>	<b>Hasil penelitian</b>
1	Hardian (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap Service Center Panasonic Surabaya).	Gaya kepemimpinan (X)	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Service Center Panasonic Surabaya.

2	Jayusman (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Komunikasi (X <sub>2</sub> ), Motivasi (X <sub>3</sub> ), Pengembangan Karir (X <sub>4</sub> ) Promosi Jabatan (X <sub>5</sub> )	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Riyadi (2016)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.	Kompensasi finansial (X <sub>1</sub> ), Gaya kepemimpinan (X <sub>2</sub> ), Motivasi kerja (X <sub>3</sub> ).	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Larasati (2020)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi).	Motivasi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Sutrischas tini (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.	Motivasi	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Yatipai (2020)	Pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan studi pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado.	Motivasi	Prestasi Kerja	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
7	Ilham (2018)	<i>The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and</i>	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) Gaya Kepemimpinan	Kepuasan kerja (Y <sub>1</sub> ) Kinerja Karyawan	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan



		<i>Employee Performance.</i>	(X <sub>2</sub> )	(Y <sub>2</sub> )		berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Tameemi (2019)	<i>The Impact of Organisational Culture and Leadership on Performance Improvement in Iraq.</i>	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )  Gaya Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	Reresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Veliu (2017)	<i>The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance.</i>	Gaya Kepemimpinan (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Reresi Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Datuk (2018)	<i>Impact Of Employee Motivation On Work Performance</i>	Motivasi	Prestasi Kerja	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Sumber : Diolah Penulis 2021

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat.

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Menurut Siagian (2019:12), “kepemimpinan suatu atasan juga dapat dinilai oleh karyawan, apakah seorang pimpinan dapat bertindak dengan baik dan

dapat menciptakan kenyamanan terhadap karyawan dalam bekerja ataukah malah memperburuk suasana kerja sehingga menyebabkan kurangnya konsentrasi dalam bekerja. Hal-hal inilah yang harus diperhatikan guna peningkatan motivasi kerja karyawan didalam sebuah perusahaan”.

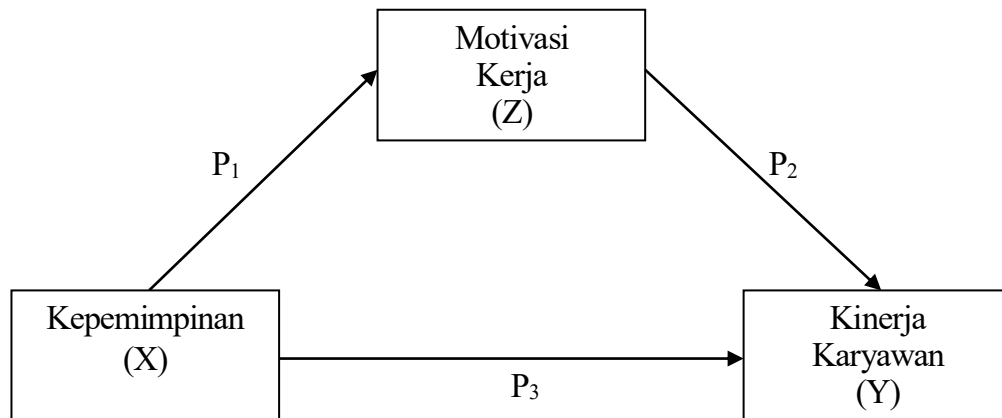
## **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Menurut Sutrisno (2018:161), “kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja karena kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Interaksi inilah yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena berinteraksi antara atasan dan bawahan akan mempermudah karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa ada hal-hal yang tidak dimengerti.

## **3. Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Menurut Mangkunegara (2020:77), “kepemimpinan suatu atasan juga dapat dinilai oleh karyawan, apakah seorang pimpinan dapat bertindak dengan baik dan dapat menciptakan kenyamanan terhadap karyawan dalam bekerja ataukah malah memperburuk suasana kerja sehingga menyebabkan kurangnya konsentrasi dalam bekerja. Hal-hal inilah yang harus diperhatikan guna peningkatan motivasi kerja karyawan didalam sebuah perusahaan, sedangkan motivasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat dicapai tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan penjelasan di atas maka kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



*Sumber : Penulis 2021*

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

#### D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, landasan teori, dan rumusan masalah maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian berikut ini :

1. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.
2. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.
3. Kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Menurut Rusiadi (2019:12), “penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan jenis penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa yang berada di Jl. Raya Medan Tanjung Morawa KM 14.5, Desa Bangun Sari Baru, Tanjung Morawa, Limau Manis, Tj. Morawa.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Desember 2020 sampai dengan Maret 2021, dengan format berikut:

**Tabel 3.1**  
**Skedul Proses Penelitian**

No	Aktivitas	Bulan											
		Desember 2020			Januari 2021			Februari 2021			Maret 2021		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■											
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■						
3	Seminar Proposal								■				
4	Perbaikan Acc Proposal									■			
5	Pengolahan Data										■		
6	Penyusunan Skripsi											■	
7	Bimbingan Skripsi											■	■
8	Meja Hijau												■

Sumber: Penulis (2021)

## C. Definisi Operasional Variabel

### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 1 (satu) variabel *exogenous* yaitu: kepemimpinan (X), 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja (Z), serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan (Y).

### 2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

**Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
Kepemimpinan (X)	Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.  (Rivai, 2014:432).	1. Kepemimpinan otoriter. 2. Kepemimpinan partisipatif. 3. Kepemimpinan delegatif.  (Rivai, 2014:438).	1. Gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. 2. Persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. 3. Sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab.	Skala likert
Motivasi kerja (Z)	Kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk	1. Kebutuhan akan prestasi ( <i>need for achievement</i> ) 2. Kebutuhan akan afiliasi ( <i>need for affiliation</i> ).	1. Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. 2. Hasrat untuk berhubungan antar	Skala likert

	mencapai tujuan organisasi perusahaan.  (Mangkunegara, 2016:61)	3. Kebutuhan akan kekuasaan ( <i>need for power</i> ).  (Mangkunegara, 2016:65)	pribadi yang ramah dan akrab. 3. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.	
Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.  (Simanjuntak, 2014:98)	1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja. 3. Ketepatan waktu dari hasil.  (Simanjuntak, 2014:101)	1. Berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. 2. Berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. 3. Sesuai dengan waktu yang direncanakan	Skala likert

Sumber: Penulis (2021)

#### D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

##### 1. Populasi

Menurut Rusiadi (2019:30), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa sebanyak 52 karyawan, tidak termasuk kepala cabang.

##### 2. Sampel

Menurut Rusiadi (2019:30), “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan

menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel apabila populasi dibawah 100. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 52 karyawan/responden, tidak termasuk kepala cabang.

**Tabel 3.3 Sampel Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Kepala Bidang Umum dan SDM	1
2	Kepala Bidang Pemasaran	1
3	Kepala Bidang Keuangan	1
4	Kepala Bidang Pelayanan	1
5	Marketing Officer	3
6	Relationship Officer	4
7	PMAP	2
8	PMPBPU	1
9	Penata Madya Pelayanan	4
10	CSO	5
11	Manajer Kasus KK dan PAK	1
12	Penata Madya SDM	1
13	Penata Madya Umum	1
14	Penata Madya Kearsipan	1
15	Sekretaris	1
16	Petugas Pemeriksa Cabang	1
17	Penata Madya TI	1
18	Penata Muda Keuangan	2
19	Penata Madya Keuangan	1
20	Security	7
21	Office Boy/Girl	4
22	Driver	3
23	Gardener	1
24	Jasa Kearsipan	4
<b>Total</b>		<b>52</b>

*Sumber : BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa (2021)*

### 3. Jenis Data

Jenis data di dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden yang ada dilokasi penelitian.

### 4. Sumber Data

Sumber data di dalam penelitian ini tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan atasan, karyawan serta dari hasil kuesioner.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan angket / *quisioner* yaitu kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini, kuesioner akan disebarakan kepada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa.

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

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

Menurut Rusiadi (2019:106), “Uji validitas yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

#### **b. Uji Realibilitas (kehandalan)**

Menurut Rusiadi (2019:107), “Uji reliabilitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama. Realibilitas



dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,60”.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Rusiadi (2019:148), “pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

### a. Uji Normalitas

Menurut Rusiadi (2019:149), Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

#### 1) Uji Histogram

Menurut Rusiadi (2019:149), “Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Untuk menguji hal tersebut dapat dipergunakan metode grafis”.

#### 2) Uji PP Plot

Menurut Rusiadi (2019:151), “Normal P-P Plot dari *standart dizednresidual cumulative probability*. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka data dikatakan normal”.

#### 3) Uji Kolmogorov-Sminov

Menurut Rusiadi (2019:152), “Selain itu uji Kolmogorov-Sminov juga dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi

juga nilai P-value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% (0,05) maka jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) diatas nilai signifikansi 5% (0,05) artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Rusiadi (2019:154), “Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Nilai umum yang bisa dipakai adalah  $Tolerance > 0,1$  atau  $VIF < 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas”.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Rusiadi (2019:157), “Heterokedasitas digunakan untuk melihat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pangamatan yang lain. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas”.

### 3. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Rusiadi (2019:214), “Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat”.

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $<$  probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 ( $\text{Sig} < \alpha 0,05$ ).
- 2) Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 ( $\text{Sig} > \alpha 0,05$ )

b. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Rusiadi (2019:215), “Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat). Maka pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitasnya”. Hipotesisnya adalah:

$H_0$  : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

$H_a$  : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $<$  taraf signifikansi sebesar 0,05 ( $\text{Sig} < \alpha 0,05$ ).
- 2) Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  taraf signifikansi 0,05 ( $\text{Sig} > \alpha 0,05$ ).

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Rusiadi (2019:215), “Koefisien determinasi berganda atau *R-square* ( $R^2$ ) adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel

independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen”.

### 3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

“Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut (Sudaryono, 2018:392)”. “Dalam diagram jalur dapat dilihat adanya akibat langsung dan tidak langsung dari suatu variabel ke variabel lain. Jika di antara dua variabel terdapat hubungan kausal maka harus ditentukan terlebih dahulu arah hubungan tersebut. Penentuan arah hubungan kausal ini dibuat atas dasar teori dan pengetahuan yang telah ada (Sudaryono, 2018:393)”.

Diagram jalur menggambarkan pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah uji menguji dan mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dengan persamaan:

Persamaan I : $Z = P_1X + \epsilon_1$ Persamaan II : $Y = P_3X + P_2Z + \epsilon_2$
--

Keterangan:

X = Kepemimpinan (*Exogenous Variabel*)

Z = Motivasi Kerja (*Intervening Variabel*)

Y = Kinerja Karyawan (*Endogenous Variabel*)

P = Jalur Koefisien Regresi

$\epsilon$  = Jumlah varian ( $\epsilon = 1 - R^2$ )

#### 4. Uji Mediasi

Untuk melihat apakah motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *standardized coefficients beta* yang terstandarisasi dengan ketentuan sebagai berikut”:

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

$P_3 > P_1 \times P_2$ , artinya motivasi kerja tidak menjadi variabel yang memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

$P_3 < P_1 \times P_2$ , artinya motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian mediasi dengan kriteria pengaruh keputusan (KPK) adalah:

Terima  $H_0$  (tolak  $H_a$ ), apabila  $P_3 > P_1 \times P_2$

Tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ), apabila  $P_3 < P_1 \times P_2$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat BPJS Ketenagakerjaan**

Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban Negara - untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Sejarah terbentuknya PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan.

Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial

tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Kiprah Perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKM, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya.

b. Visi dan Misi BPJS Ketenagakerjaan

1) Visi

Menjadi Badan penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) berkelas dunia, terpercaya, bersahabat dan unggul dalam Operasional dan Pelayanan.

2) Misi

Sebagai badan penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja yang memenuhi perlindungan dasar bagi tenaga kerja serta menjadi mitra terpercaya bagi:

a) Tenaga Kerja : Memberikan perlindungan yang layak bagi tenaga kerja dan keluarga.

b) Pengusaha : Menjadi mitra terpercaya untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas

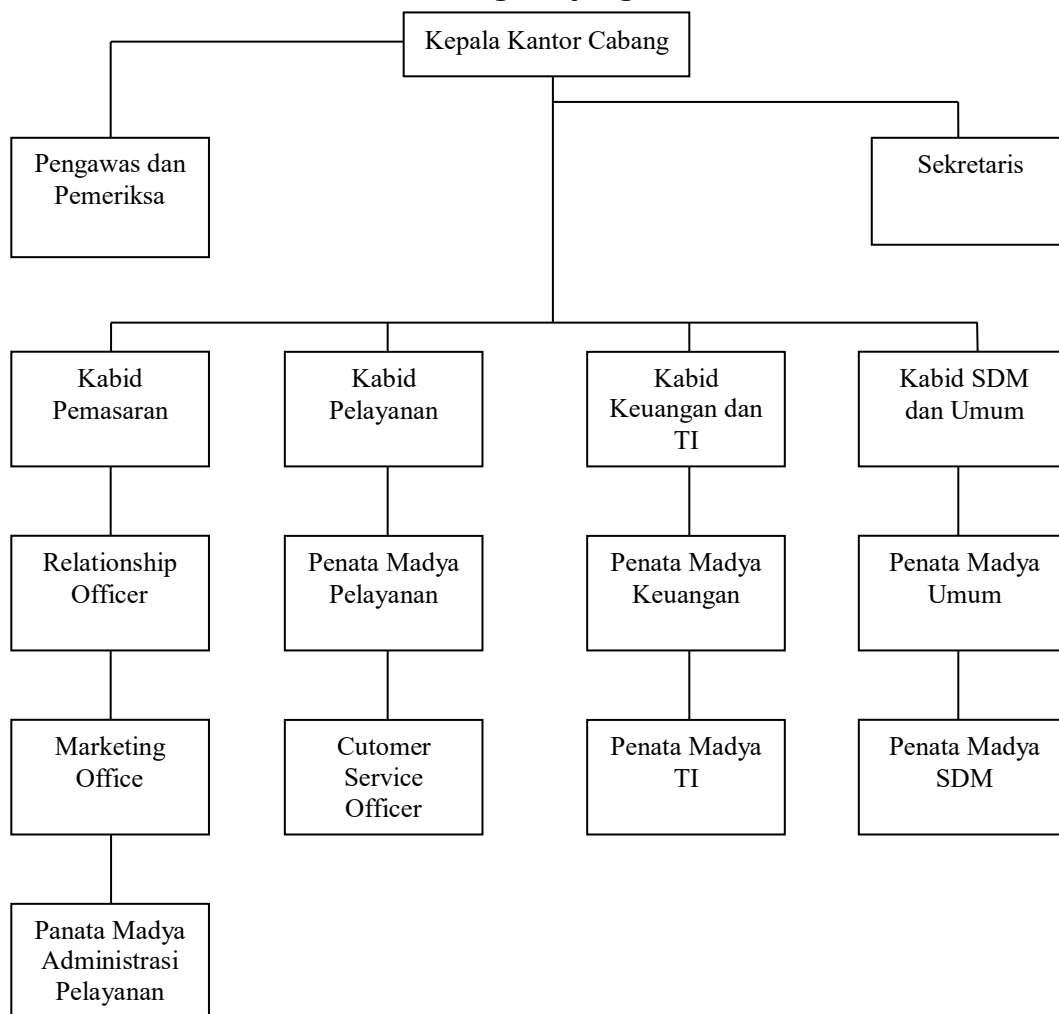


c) Negara : Berperan serta dalam pembangunan

## 2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa

Struktur organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa**



Sumber : BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa (2021)

Berikut ini adalah uraian tugas setiap posisi jabatan yang ada di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Tanjung Morawa, yaitu:

**a. Kepala Kantor Cabang**

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran kantor cabang.
- 2) Merencanakan pengendalian kegiatan kerja untuk pencapaian kinerja kantor cabang.
- 3) Melakukan identifikasi dan tindak koreksi terhadap penyimpanan yang terjadi agar dipatuhinya ketentuan yang berlaku.
- 4) Mengarahkan tersusunnya peta potensi kepesertaan dan penyebaran PPK untuk tercapainya target perusahaan.
- 5) Mengarahkan dan mengendalikan terselenggaranya pelayanan kepada peserta, perusahaan dan PPK.
- 6) Mengkoordinasikan terselenggaranya sistem informasi kantor cabang.
- 7) Mengarahkan dan mengendalikan pembuatan laporan dan kegiatan administratif seluruh bidang agar dapat disajikan secara benar, tepat waktu dan akurat.
- 8) Melaksanakan tugas-tugas lainnya sesuai instruksi Kepala Kantor Wilayah untuk kelancaran kegiatan usaha.

**b. Sekretaris**

- 1) Mengatur jadwal acara dan kegiatan kepala kantor cabang.
- 2) Menyiapkan bahan dan/atau membuat konsep dokumen.
- 3) Melaksanakan tata persuratan bagi kepala kantor cabang.
- 4) Mengelola rapat kepala kantor cabang, agar dapat berjalan lancar.

- 5) Mengelola dokumen yang terkait dengan kegiatan Kepala Kantor Cabang, agar terdokumentasi dan mudah diakses.

**c. Kepala Bidang Pemasaran**

- 1) Menghimpun informasi dan berbagai instansi dan organisasi terkait untuk mendapatkan data perusahaan sebagai dasar untuk menyusun data potensi dan menetapkan kepesertaan.
- 2) Menyusun rencana kerja bidang pemasaran setiap bulan untuk dijadikan rencana kerja kantor cabang termasuk penyesuaian setelah adanya rencana kerja anggaran perusahaan yang dipusatkan kantor pusat.
- 3) Melakukan pembinaan terhadap Account Officer (AO) untuk tercapai tertib administrasi (kepesertaan, iuran, penyelesaian rekonsiliasi) dalam rangkapenerbitan sertifikat, KPJ dan RSJHT.
- 4) Memonitor penyampaian data upah secara bulanan dari perusahaan untuk kelancaran penerbitan RSJHT.
- 5) Melakukan kerja sama dengan mitra kerja dalam bentuk kerjasama operasional untuk mendukung tercapainya target kepesertaan dan iuran.
- 6) Melakukan pembinaan terhadap bawahannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
- 7) Melakukan tugas-tugas lainnya sesuai instruksi kepala kantor cabang dalam rangka kelancaran kegiatan kantor cabang.

**d. Relationship Officer**

- 1) Menyusun usulan pengelolaan kepesertaan.

- 2) Menelaah dan mengkoordinasikan pengumpulan data peserta.
- 3) Melaksanakan kegiatan pembinaan kepada peserta.
- 4) Memberikan pelayanan dan menangani keluhan peserta dengan cepat dan tepat.
- 5) Melakukan pembinaan kepada timnya guna tercapainya tertib administrasi, terjadinya hubungan baik dengan peserta dan meningkatkan kepesertaan dan iuran yang telah ditetapkan.

e. **Marketing Officer**

- 1) Melaksanakan penilain kinerja sesuai dengan prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.
- 2) Membuat rencana kerja perluasan dan pembinaan kepesertaan sesuai target yang telah ditentukan.
- 3) Melakukan penyuluhan kepada Perusahaan Wajib Belum Daftar (PWBD) dan peserta.
- 4) Melakukan kunjungan bersama instansi terkait dalam rangka perluasan kepesertaan dan penyelesaian tunggakan serta mempersiapkan dukungan *law enforcement*.
- 5) Meneliti dokumen pendaftaran kepesertaan dan upah tenaga kerja, menghitung dan menerbitkan penetapan iuran.
- 6) Merekam data kepesertaan, meneliti serta mengoreksi data mutasi kepesertaan.
- 7) Mengirimkan sertifikat KPJ, KPK, DUTK, D/RSJHT dan lain-lain ke perusahaan.

**f. Penata Madya Administrasi Pemasaran**

- 1) Melakukan perekam data potensi-potensi.
- 2) Mencocokkan antara data potensi dengan *database* data potensi.
- 3) Mengagendakan formulir pendaftaran dan administrasi kepesertaan.
- 4) Membuat laporan hasil kegiatan bidang pemasaran.

**g. Kepala Bidang Pelayanan**

- 1) Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang pelayanan, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya dibidang pelayanan.
- 2) Mengkoordinasikan proses penetapan jaminan, guna memperoleh besaran jaminan yang akurat.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan pelayanan bagi peserta, agar sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.
- 4) Mengkoordinasikan penyelesaian keluhan peserta, guna meningkatkan kepuasan peserta.
- 5) Memantau kinerja petugas pelayanan (Customer Service), untuk memastikan terpenuhinya standar pelayanan yang telah ditetapkan.
- 6) Menyusun laporan kegiatan guna mendukung penyusunan laporan kegiatan cabang.

**h. Penata Madya Pelayanan**

- 1) Mengumpulkan dan mengkompilasi data pelayanan untuk mendukung atasan dalam penyusunan rencana kerja dan anggarantahunan.

- 2) Memberikan dokumen dan memproses klaim sehingga pengajuan klaim Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM) dapat selesai tepat waktu.
- 3) Menyusun rekapitulasi kasus klaim dan melaksanakan proses klaim dan melaksanakan proses seleksi mitra PPK serta mengolah dan memantau kinerja mitra PPK.
- 4) Menyimpan dokumen data bidang pelayanan untuk mempermudah pencarian data.
- 5) Menyusun laporan hasil kinerja sebagai pertanggungjawaban kegiatan kerja.

**i. Customer Service Officer**

- 1) Memberikan pelayanan informasi program BPJS Ketenagakerjaan dan menerima keluhan peserta untuk meningkatkan pelayanan yang cepat dan akurat.
- 2) Menerima, meneliti kelengkapan dan keabsahan dokumen pendaftaran, dokumen pembayaran iuran dan dokumen pengajuan pembayaran jaminan untuk jaminan yang baik dan benar.
- 3) Menerima dan memeriksa dokumen permintaan koleksi sertifikat, KPJ, KPK dan RPSJHT.
- 4) Menerima surat keterangan perawatan rumah sakit dan menyerahkan surat jaminan rawat kepada peserta.
- 5) Menertibkan kwitansi/voucher iuran dan mencetak daftar penerimaan iuran harian.

- 6) Menetapkan besarnya Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Kematian (JKM) dan mencetak pembayaran jaminan secara harian.
- 7) Menertibkan surat pemberitahuan klaim Jaminan Hari Tua (JHT) dan
- 8) Jaminan Kematian (JKM) yang siap bayar.
- 9) Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
- 10) Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi kepala bidang untuk kelancaran kegiatan bidang pelayanan.

**j. Kepala Bidang Keuangan dan Teknologi Informasi (TI)**

- 1) Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang Keuangan & TI untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya di bidang Keuangan & TI.
- 2) Mengkomplikasikan rencana anggaran tiap unit kerja, untuk memperoleh acuan dalam pengelolaan dana.
- 3) Mengkoordinasikan pengelolaan keuangan, agar kegiatan operasional cabang dapat berjalan lancar, efektif dan efisien.
- 4) Mengkoordinasikan pencatatan transaksi keuangan, untuk mendukung penyajian laporan keuangan yang lengkap dan akurat.
- 5) Mengkoordinasikan kegiatan pemenuhan kewajiban perpajakan kantor cabang, untuk memastikan kewajiban perpajakan kantor cabang, untuk memastikan kewajiban perpajakan telah dipenuhi sesuai ketentuan.

**k. Penata Madya Keuangan**

- 1) Mengkomplikasi rencana kerja dan anggaran tahunan cabang guna mendukung proses penyusunan.

- 2) Melaksanakan pencatatan keuangan secara akurat sebagai landasan penyusunan laporan keuangan.
- 3) Mengelola administrasi dan melaksanakan perhitungan iuran serta melaksanakan pengendalian keuangan.
- 4) Memproses pembayaran klaim jaminan yang akan ditransfer untuk memenuhikewajiban penjamin pada para peserta.
- 5) Melaksanakan pemenuhan kewajiban perpajakan perusahaan.
- 6) Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

**l. Penata Madya Teknologi Informasi (TI)**

- 1) Menyusun, merencanakan kebutuhan sarana pengolahan data untuk kantor cabang.
- 2) Mengendalikan pemeliharaan peralatan dan fasilitas komputer, meliputi perangkat lunak, perangkat keras berikut jaringannya.
- 3) Memastikan terselenggaranya (iuran jaminan keuangan) secara periode untuk data *warehouse*.
- 4) Memelihara pengamanan dari sistem komputerisasi untuk pelangsungan operasional.
- 5) Memastikan terselenggaranya pemutahiran *database*.
- 6) Memonitor perkembangan pemakaian *space database* dengan mengevaluasi kapasitas server untuk kelancaran pengolahan *database*.

**m. Kepala Bidang SDM (Sumber Daya Manusia) dan Umum**

- 1) Merencanakan dan mengusulkan kebutuhan pegawai serta pengembangannya untuk optimalisasi kegiatan kantor cabang.



- 2) Menyusun rencana pengadaan sarana/prasarana kantor cabang untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- 3) Memastikan tersedianya Formulir Induk BPJS untuk kelancaran pelayanan peserta.
- 4) Memastikan terlaksananya administrasi dan pembinaan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- 5) Mempersiapkan pelaksanaan Diklat penyegaran untuk meningkatkan keterampilan dan wawasan pegawai.
- 6) Memastikan terlaksananya pemberian hukuman dan usulan penghargaan untuk menegakkan disiplin pegawai dan meningkatkan motivasi kerja.
- 7) Memastikan terselenggaranya laporan magang yang benar dan akurat serta tepat waktu.
- 8) Mengkoordinir proses penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian kinerja yang valid dan akurat.

**n. Penata Madya SDM (Sumber Daya Manusia)**

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.
- 2) Melaksanakan kegiatan pengembangan pegawai, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 3) Mengkoordinasikan pemberian hak bagi pegawai sesuai ketentuan, sehingga hak pegawai terpenuhi tepat waktu.
- 4) Menyusun laporan hasil kerja sesuai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

**o. Penata Madya Umum**

- 1) Melaksanakan kegiatan kesekretariatan, pengelolaan arsip dan layanan umum lainnya, untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional.
- 2) Melaksanakan pengelolaan aset sehingga dapat diberdayakan secara optimal.
- 3) Melaksanakan penyediaan barang/jasa, sehingga tersedia tepat mutu dan tepat waktu.
- 4) Melaksanakan pengelolaan atas kontrak kerja penyediaan barang/jasa dan mengelolah *database vendore* untuk administrasi dan kelancaran kegiatan pengadaan.
- 5) Melaksanakan program komunikasi dengan internal dan eksternal perusahaan.
- 6) Menyusun laporan hasil kerja sesuai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

**3. Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

**a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	27	51.9	51.9	51.9
	Perempuan	25	48.1	48.1	100.0
Total		52	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 27 orang atau sebesar 51.9% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

**Tabel 4.2**  
**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 Tahun	38	73.1	73.1	73.1
31 - 40 Tahun	14	26.9	26.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yang menjadi responden berusia 20 - 30 tahun, yaitu sebanyak 38 orang atau sebesar 73.1% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	37	71.2	71.2	71.2
S1	15	28.8	28.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir D3 yaitu sebanyak 37 orang atau sebesar 71.2% dari total responden.

## d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 Tahun	29	55.8	55.8	55.8
6 - 10 Tahun	23	44.2	44.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa yang menjadi responden memiliki masa kerja 1 - 5 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 55.8% dari total responden.

#### 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 52 orang. Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

##### a. Variabel X (Kepemimpinan)

**Tabel 4.5**  
**Karyawan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.**  
**Pernyataan X.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.2	21.2	21.2
Ragu-Ragu	25	48.1	48.1	69.2
Setuju	15	28.8	28.8	98.1
Sangat Setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.9%), setuju sebanyak 15 orang (28.8%), ragu-ragu

sebanyak 25 orang (48.1%) dan sebanyak 11 orang (21.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 orang (48.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu bahwa karyawan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.

**Tabel 4.6**  
**Karyawan diarahkan dengan memberikan instruksi/ perintah, hukuman, serta pengawasan yang telah ditetapkan oleh kebijakan perusahaan.**

**Pernyataan X.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
	Ragu-Ragu	21	40.4	40.4	57.7
	Setuju	15	28.8	28.8	86.5
	Sangat Setuju	7	13.5	13.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (13.5%), setuju sebanyak 15 orang (28.8%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (40.4%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (40.4%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan diarahkan dengan memberikan instruksi/ perintah, hukuman, serta pengawasan yang telah ditetapkan oleh kebijakan perusahaan.

**Tabel 4.7**  
**Karyawan mendapat perintah sesuai dengan keinginan pemimpin dan tidak berdasarkan keinginan dirinya sendiri.**

**Pernyataan X.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	13.5	13.5	13.5
Ragu-Ragu	18	34.6	34.6	48.1
Setuju	21	40.4	40.4	88.5
Sangat Setuju	6	11.5	11.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (11.5%), setuju sebanyak 21 orang (40.4%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (34.6%) dan sebanyak 7 orang (13.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (40.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mendapat perintah sesuai dengan keinginan pemimpin dan tidak berdasarkan keinginan dirinya sendiri.

**Tabel 4.8**  
**Karyawan berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.**

**Pernyataan X.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	13.5	13.5	13.5
Ragu-Ragu	18	34.6	34.6	48.1
Setuju	17	32.7	32.7	80.8
Sangat Setuju	10	19.2	19.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (19.2%), setuju sebanyak 17 orang (32.7%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (34.6%) dan sebanyak 7 orang (13.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang

menyatakan ragu-ragu sebanyak 18 orang (34.6%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

**Tabel 4.9**  
**Karyawan mendapatkan keputusan dari pimpinan setelah mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.**  
**Pernyataan X.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	23	44.2	44.2	61.5
Setuju	19	36.5	36.5	98.1
Sangat Setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.9%), setuju sebanyak 19 orang (36.5%), ragu-ragu sebanyak 23 orang (44.2%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 23 orang (44.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan mendapatkan keputusan dari pimpinan setelah mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.

**Tabel 4.10**  
**Karyawan mengikuti pemimpin yang menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.**  
**Pernyataan X.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	21	40.4	40.4	57.7
Setuju	21	40.4	40.4	98.1
Sangat Setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.9%), setuju sebanyak 21 orang (40.4%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (40.4%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 21 orang (40.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa karyawan mengikuti pemimpin yang menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

**Tabel 4.11**  
**Karyawan mendapatkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan dari pimpinan.**  
**Pernyataan X.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	19.2	19.2	19.2
	Ragu-Ragu	21	40.4	40.4	59.6
	Setuju	21	40.4	40.4	100.0
Total		52	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (40.4%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (40.4%) dan sebanyak 10 orang (19.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 21 orang (40.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa karyawan mendapatkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan dari pimpinan.



**Tabel 4.12**  
**Karyawan harus mengikuti peraturan dari pimpinan yang pelaksanaan**  
**pekerjaan.**  
**Pernyataan X.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	16	30.8	30.8	48.1
Setuju	24	46.2	46.2	94.2
Sangat Setuju	3	5.8	5.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (5.8%), setuju sebanyak 24 orang (46.2%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (30.8%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (46.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan harus mengikuti peraturan dari pimpinan yang pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 4.13**  
**Karyawan menilai bahwa pimpinan terkadang tidak menjalankan**  
**kegiatannya untuk sementara waktu karena berbagai sebab.**  
**Pernyataan X.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	17	32.7	32.7	50.0
Setuju	22	42.3	42.3	92.3
Sangat Setuju	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.7%), setuju sebanyak 22 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (32.7%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang

menyatakan setuju sebanyak 22 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan menilai bahwa pimpinan terkadang tidak menjalankan kegiatannya untuk sementara waktu karena berbagai sebab.

#### b. Variabel Z (Motivasi Kerja)

**Tabel 4.14**  
**Karyawan berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja.**  
**Pernyataan Z.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	5.8	5.8	5.8
Tidak Setuju	15	28.8	28.8	34.6
Ragu-Ragu	3	5.8	5.8	40.4
Setuju	18	34.6	34.6	75.0
Sangat Setuju	13	25.0	25.0	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (25.0%), setuju sebanyak 18 orang (34.6%), ragu-ragu sebanyak 3 orang (5.8%), tidak setuju sebanyak 15 orang (28.8%) dan sebanyak 3 orang (5.8%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang (34.6%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja.

**Tabel 4.15**  
**Karyawan sangat berantusias untuk berprestasi tinggi.**  
**Pernyataan Z.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.9	1.9	1.9
Ragu-Ragu	11	21.2	21.2	23.1
Setuju	25	48.1	48.1	71.2
Sangat Setuju	15	28.8	28.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (28.8%), setuju sebanyak 25 orang (48.1%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (21.2%) dan sebanyak 1 orang (1.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (48.1%). Jadi dapat disimpulkan responden masih ada yang menyatakan setuju bahwa karyawan sangat berantusias untuk berprestasi tinggi.

**Tabel 4.16**  
**Karyawan selalu menetapkan target yang tinggi dalam bekerja.**  
**Pernyataan Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	11.5	11.5	11.5
	Ragu-Ragu	6	11.5	11.5	23.1
	Setuju	23	44.2	44.2	67.3
	Sangat Setuju	17	32.7	32.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 orang (32.7%), setuju sebanyak 23 orang (44.2%), ragu-ragu sebanyak 6 orang (11.5%) dan sebanyak 6 orang (11.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (44.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan selalu menetapkan target yang tinggi dalam bekerja.

**Tabel 4.17**  
**Karyawan selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.**  
**Pernyataan Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.8	3.8	3.8
	Tidak Setuju	7	13.5	13.5	17.3
	Ragu-Ragu	6	11.5	11.5	28.8
	Setuju	23	44.2	44.2	73.1
	Sangat Setuju	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (26.9%), setuju sebanyak 23 orang (44.2%), ragu-ragu sebanyak 6 orang (11.5%), tidak setuju sebanyak 7 orang (13.5%) dan sebanyak 2 orang (3.8%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (44.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.

**Tabel 4.18**  
**Karyawan berupaya menjadi pribadi yang dapat diterima oleh orang lain.**  
**Pernyataan Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.9	1.9	1.9
	Ragu-Ragu	11	21.2	21.2	23.1
	Setuju	16	30.8	30.8	53.8
	Sangat Setuju	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (46.2%), setuju sebanyak 16 orang (30.8%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (21.2%) dan sebanyak 1 orang (1.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (46.2%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan berupaya menjadi pribadi yang dapat diterima oleh orang lain.

**Tabel 4.19**  
**Karyawan pribadi selalu ingin dihormati dalam bekerja.**  
**Pernyataan Z.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	3.8	3.8	3.8
Tidak Setuju	4	7.7	7.7	11.5
Ragu-Ragu	13	25.0	25.0	36.5
Setuju	19	36.5	36.5	73.1
Sangat Setuju	14	26.9	26.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (26.9%), setuju sebanyak 19 orang (36.5%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (25.0%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7.7%) dan sebanyak 2 orang (3.8%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 19 orang (36.5%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan pribadi selalu ingin dihormati dalam bekerja.

**Tabel 4.20**  
**Karyawan sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.**  
**Pernyataan Z.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.9	1.9	1.9
Tidak Setuju	1	1.9	1.9	3.8
Ragu-Ragu	14	26.9	26.9	30.8
Setuju	25	48.1	48.1	78.8
Sangat Setuju	11	21.2	21.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (21.2%), setuju sebanyak 25 orang (48.1%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (26.9%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1.9%) dan sebanyak 1 orang (1.9%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (48.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.

**Tabel 4.21**  
**Karyawan berusaha menggerakkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin untuk mencapai kekuasaan.**  
**Pernyataan Z.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.4	15.4	15.4
Ragu-Ragu	7	13.5	13.5	28.8
Setuju	15	28.8	28.8	57.7
Sangat Setuju	22	42.3	42.3	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (42.3%), setuju sebanyak 15 orang (28.8%), ragu-ragu sebanyak 7 orang (13.5%) dan sebanyak 8 orang (15.4%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan berusaha menggerakkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin untuk mencapai kekuasaan.

**Tabel 4.22**  
**Karyawan ingin menguasai seluruh tugas yang dibebankan kepada**  
**karyawan.**  
**Pernyataan Z.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.9	1.9	1.9
Ragu-Ragu	9	17.3	17.3	19.2
Setuju	15	28.8	28.8	48.1
Sangat Setuju	27	51.9	51.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (51.9%), setuju sebanyak 15 orang (28.8%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (17.3%) dan sebanyak 1 orang (1.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (51.9%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan ingin menguasai seluruh tugas yang dibebankan kepada karyawan.

### c. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

**Tabel 4.23**  
**Karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan**  
**yang diberikan oleh pimpinan.**  
**Pernyataan Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.2	21.2	21.2
Ragu-Ragu	25	48.1	48.1	69.2
Setuju	15	28.8	28.8	98.1
Sangat Setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.9%), setuju sebanyak 15 orang (28.8%), ragu-ragu

sebanyak 25 orang (48.1%) dan sebanyak 11 orang (21.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 orang (48.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

**Tabel 4.24**  
**Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan tidak terburu-buru.**  
**Pernyataan Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	17	32.7	32.7	50.0
Setuju	22	42.3	42.3	92.3
Sangat Setuju	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.7%), setuju sebanyak 22 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (32.7%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan dengan tidak terburu-buru.

**Tabel 4.25**  
**Karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.**  
**Pernyataan Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	7.7	7.7	7.7
Ragu-Ragu	25	48.1	48.1	55.8
Setuju	22	42.3	42.3	98.1
Sangat Setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*



Berdasarkan tabel 4.25 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.9%), setuju sebanyak 22 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 25 orang (48.1%) dan sebanyak 4 orang (7.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 orang (48.4%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.

**Tabel 4.26**  
**Karyawan selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.**  
**Pernyataan Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	7.7	7.7	7.7
Ragu-Ragu	24	46.2	46.2	53.8
Setuju	23	44.2	44.2	98.1
Sangat Setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.9%), setuju sebanyak 23 orang (44.2%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (46.2%) dan sebanyak 4 orang (7.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 24 orang (46.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.

**Tabel 4.27**  
**Karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.**  
**Pernyataan Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	13.5	13.5	13.5
Ragu-Ragu	18	34.6	34.6	48.1
Setuju	22	42.3	42.3	90.4
Sangat Setuju	5	9.6	9.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (9.6%), setuju sebanyak 22 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (34.6%) dan sebanyak 7 orang (13.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.

**Tabel 4.28**  
**Karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.**  
**Pernyataan Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.4	15.4	15.4
Ragu-Ragu	16	30.8	30.8	46.2
Setuju	28	53.8	53.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (53.8%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (30.8%) dan sebanyak 8 orang (15.4%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (53.8%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.

**Tabel 4.29**  
**Karyawan bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan.**  
**Pernyataan Y.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	17	32.7	32.7	50.0
Setuju	24	46.2	46.2	96.2
Sangat Setuju	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (3.8%), setuju sebanyak 24 orang (46.2%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (32.7%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (46.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan.

**Tabel 4.30**  
**Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu.**  
**Pernyataan Y.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.3	17.3	17.3
Ragu-Ragu	17	32.7	32.7	50.0
Setuju	22	42.3	42.3	92.3
Sangat Setuju	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.7%), setuju sebanyak 22 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (32.7%) dan sebanyak 9 orang (17.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu

**Tabel 4.31**  
**Karyawan akan merasa puas apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat.**  
**Pernyataan Y.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	13.5	13.5	13.5
Ragu-Ragu	18	34.6	34.6	48.1
Setuju	22	42.3	42.3	90.4
Sangat Setuju	5	9.6	9.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (9.6%), setuju sebanyak 22 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (34.6%) dan sebanyak 7 orang (13.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan menganggap bahwa karyawan akan merasa puas apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat.

## 5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

### a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

**Tabel 4.32**  
**Uji Validitas (X) Kepemimpinan**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X.1	26.9808	18.686	<b>.599</b>	.791
Pernyataan X.2	26.7115	18.523	<b>.473</b>	.806
Pernyataan X.3	26.5962	18.402	<b>.536</b>	.798
Pernyataan X.4	26.5192	19.588	<b>.317</b>	.827
Pernyataan X.5	26.8654	18.550	<b>.623</b>	.789
Pernyataan X.6	26.8269	18.028	<b>.698</b>	.780
Pernyataan X.7	26.8846	18.732	<b>.600</b>	.791
Pernyataan X.8	26.6923	18.492	<b>.547</b>	.796
Pernyataan X.9	26.6923	19.629	<b>.364</b>	.819

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Dari tabel 4.32 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel kepemimpinan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.33**  
**Uji Validitas (Z) Motivasi Kerja**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Z.1	31.8846	21.712	<b>.437</b>	.764
Pernyataan Z.2	31.2885	24.994	<b>.412</b>	.762
Pernyataan Z.3	31.3462	23.917	<b>.415</b>	.761
Pernyataan Z.4	31.5577	21.075	<b>.628</b>	.727
Pernyataan Z.5	31.1154	23.986	<b>.485</b>	.753
Pernyataan Z.6	31.5769	22.523	<b>.503</b>	.748
Pernyataan Z.7	31.4808	23.941	<b>.490</b>	.752
Pernyataan Z.8	31.3462	23.486	<b>.382</b>	.768
Pernyataan Z.9	31.0192	24.411	<b>.444</b>	.758

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Dari tabel 4.33 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas

dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel motivasi kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.34**  
**Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	27.3077	21.707	<b>.528</b>	.876
Pernyataan Y.2	27.0192	19.431	<b>.761</b>	.856
Pernyataan Y.3	27.0385	23.136	<b>.384</b>	.886
Pernyataan Y.4	27.0192	22.411	<b>.502</b>	.878
Pernyataan Y.5	26.9423	18.997	<b>.848</b>	.847
Pernyataan Y.6	27.0385	22.626	<b>.400</b>	.886
Pernyataan Y.7	27.0577	20.997	<b>.581</b>	.872
Pernyataan Y.8	27.0192	19.431	<b>.761</b>	.856
Pernyataan Y.9	26.9423	18.997	<b>.848</b>	.847

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Dari tabel 4.34 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

#### **b. Pengujian Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.35**  
**Uji Reliabilitas (X) Kepemimpinan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Dari tabel 4.35 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,894 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel kepemimpinan adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.36**  
**Uji Reliabilitas (Z) Motivasi Kerja**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Dari tabel 4.36 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,776 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel motivasi kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.37**  
**Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

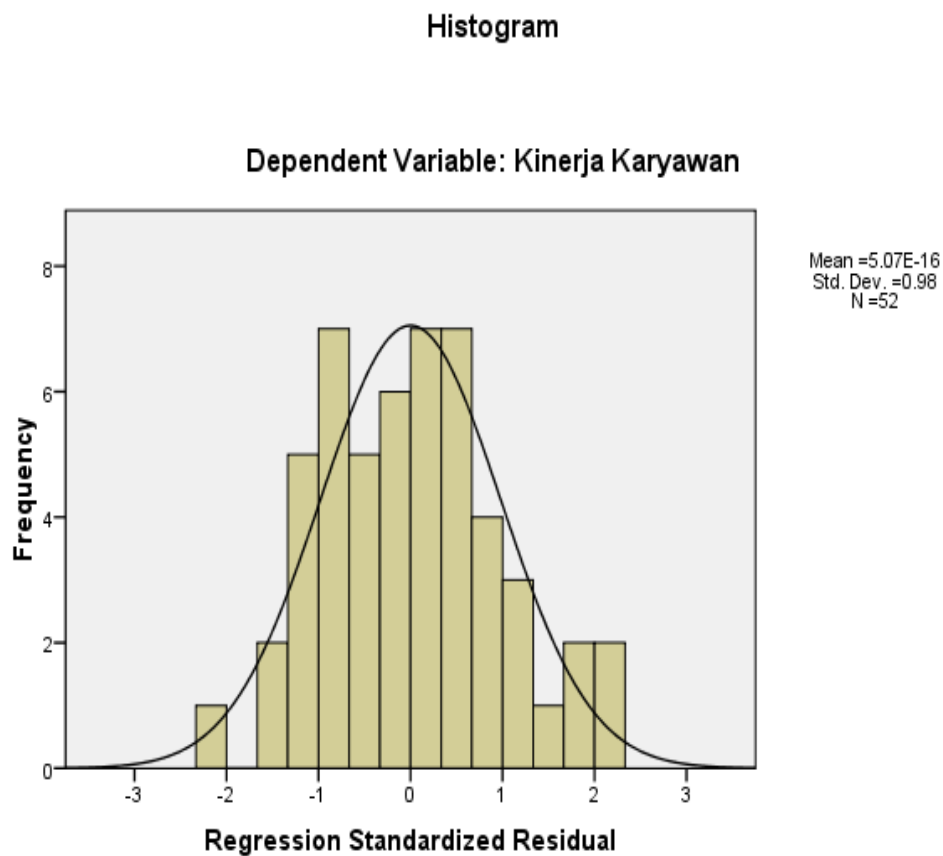
Dari tabel 4.37 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,881 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah

disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

## 6. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.



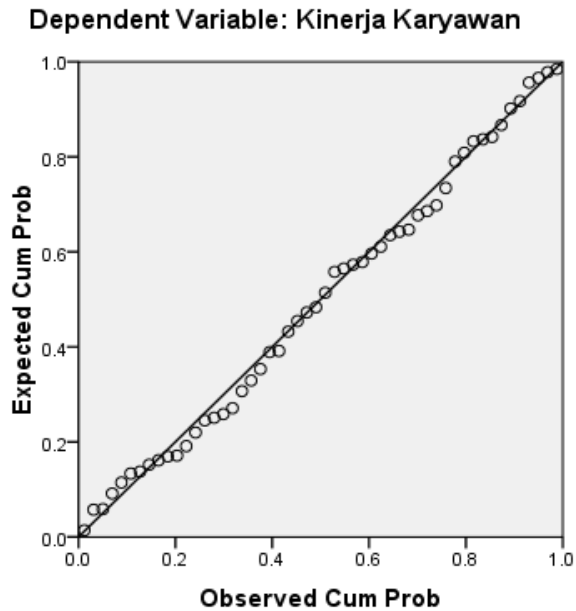
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

**Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.



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



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

**Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal.

Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kinerja karyawan berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai  $Asym.sig (2-tailed) > \text{taraf nyata } (\alpha = 0.05)$  maka data residual berdistribusi normal.

**Tabel 4.38**  
**Uji Normalitas *One Sample Kolmogorov Smirnov Test***  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.16515118
Most Extreme Differences	Absolute	.060
	Positive	.060
	Negative	-.040
Kolmogorov-Smirnov Z		.431
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.992</b>
a. Test distribution is Normal.		

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Pada tabel 4.38 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogorov Smirnov* sebesar 0,992 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ( $p= 0,992 > 0,05$ ).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.39**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.598	3.329		.480	.633		
	<b>Kepemimpinan</b>	.562	.113	.131	4.989	.000	<b>.695</b>	<b>1.439</b>
	<b>Motivasi Kerja</b>	.337	.101	.354	3.330	.002	<b>.695</b>	<b>1.439</b>

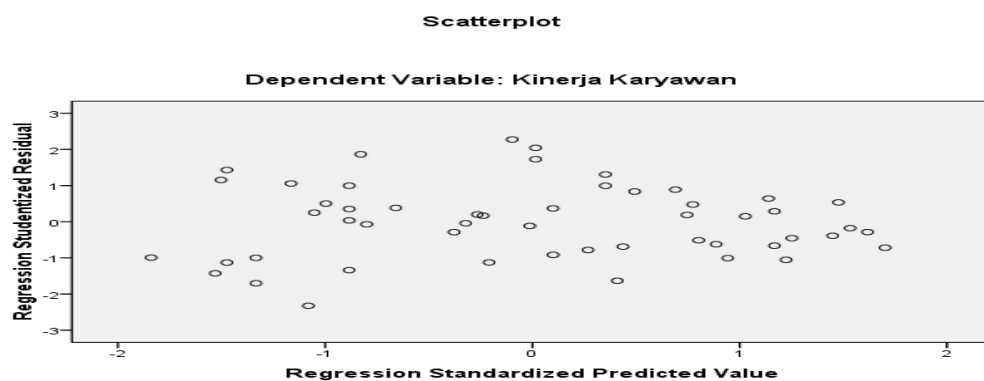
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.39 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah kepemimpinan  $1,439 < 10$  dan motivasi kerja  $1,439 < 10$ , serta nilai *Tolerance* kepemimpinan  $0,695 > 0,10$  dan motivasi kerja  $0,695 > 0,10$  sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

**Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

## 7. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

### a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ( $=0,05$ ). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari  $0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4.40**  
**Uji Simultan**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	815.765	2	407.883	<b>39.118</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	510.927	49	10.427		
	Total	1326.692	51			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.40 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 39,118 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,19 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari  $0,05$  yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka

model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 4.41**  
**Uji Parsial Motivasi Kerja**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.815	3.998		4.205	.000		
	<b>Kepemimpinan</b>	.615	.131	.553	<b>4.688</b>	<b>.000</b>	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.41 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja  $t_{hitung} 4,688 > t_{tabel} 2,008$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja.

**Tabel 4.42**  
**Uji Parsial Kinerja Karyawan**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.598	3.329		.480	.633		
	<b>Kepemimpinan</b>	.562	.113	.131	<b>4.989</b>	<b>.000</b>	.695	1.439
	<b>Motivasi Kerja</b>	.337	.101	.354	<b>3.330</b>	<b>.002</b>	.695	1.439

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.42 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 4,989 > t_{tabel} 2,009$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

- 2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 3,330 > t_{tabel} 2,009$  dan signifikan  $0,002 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan

### c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinasi ( $R^2$ ) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas semakin besar pengaruhnya terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.43**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 <sup>a</sup>	.615	.599	3.22910

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.43 di atas dapat dilihat bahwa angka *Adjusted R Square* 0,599 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 59,9% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh kepemimpinan dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya  $100\% - 59,9\% = 40,1\%$  dijelaskan oleh faktor

lain atau variabel diluar model, seperti lingkungan kerja, upah, promosi jabatan dan lain-lain.

## 8. Analisis Jalur

Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut.

**Tabel 4.44**  
**Analisis Jalur Persamaan I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.815	3.998		4.205	.000		
	<b>Kepemimpinan</b>	.615	.131	<b>.553</b>	4.688	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.44 di atas, nilai *standardized beta* untuk kepemimpinan sebesar 0,553 dan signifikan pada 0,000 yang berarti kepemimpinan signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Nilai koefisien *standardized beta* 0,553 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>1</sub>.

$$\text{Persamaan I : } Z = 0,553 X + \epsilon_1$$

**Tabel 4.45**  
**Analisis Jalur Persamaan II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

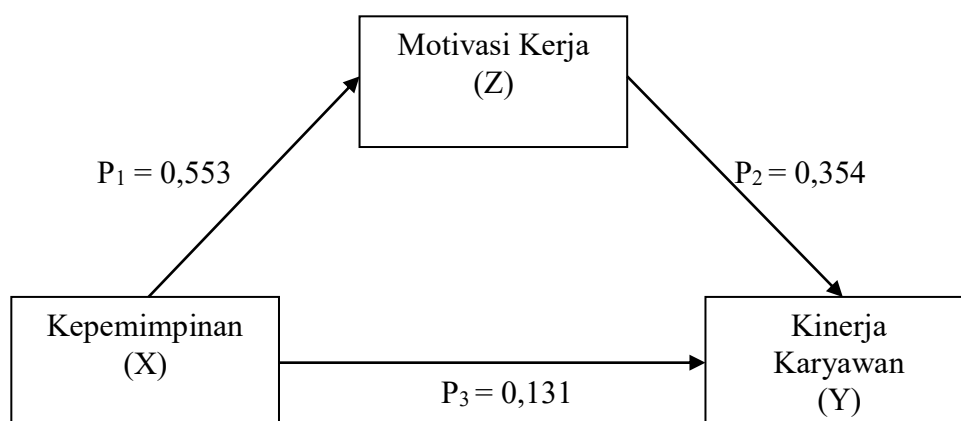
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.598	3.329		.480	.633		
	<b>Kepemimpinan</b>	.562	.113	<b>.131</b>	4.989	<b>.000</b>	.695	1.439
	<b>Motivasi Kerja</b>	.337	.101	<b>.354</b>	3.330	<b>.002</b>	.695	1.439

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.45 di atas, nilai *standardized beta* untuk kepemimpinan sebesar 0,131 dan signifikan pada 0,000 yang berarti kepemimpinan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,131 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>3</sub>. Nilai *standardized beta* untuk motivasi kerja sebesar 0,354 dan signifikan pada 0,002 yang berarti motivasi kerja signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,354 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>2</sub>.

$$\text{Persamaan II : } Y = 0,131 X + 0,354 Z + \epsilon_2$$



**Gambar 4.5 Analisis Jalur**

## 9. Uji Mediasi

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung adalah 0,131, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,553 \times 0,354 = 0,195$  atau total pengaruh kepemimpinan ke kinerja karyawan =  $0,131 + (0,553 \times 0,354) = 0,326$ . Oleh karena nilai ( $P_3 < P_1 \times P_2$ ) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.



## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 4,688 > t_{tabel} 2,008$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan suatu atasan juga dapat dinilai oleh karyawan, apakah seorang pimpinan dapat bertindak dengan baik dan dapat menciptakan kenyamanan terhadap karyawan dalam bekerja ataukah malah memperburuk suasana kerja sehingga menyebabkan kurangnya konsentrasi dalam bekerja. Hal-hal inilah yang harus diperhatikan guna peningkatan motivasi kerja karyawan didalam sebuah perusahaan, sehingga karyawan dapat berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hardian (2015), dimana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian dari jawaban responden menunjukkan bahwa bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, maka masalah dapat terjawab.

### **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 4,989 > t_{tabel} 2,009$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja karena kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Interaksi inilah yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena berinteraksi antara atasan dan bawahan akan mempermudah karyawan dalam

melaksanakan pekerjaannya tanpa ada hal-hal yang tidak dimengerti. Pimpinan harus menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hardian (2015), dimana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian dari jawaban responden menunjukkan bahwa pimpinan harus menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan, maka masalah dapat terjawab.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Hasil menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung adalah 0,131, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,553 \times 0,354 = 0,195$  atau total pengaruh kepemimpinan ke kinerja karyawan =  $0,131 + (0,553 \times 0,354) = 0,326$ . Oleh karena nilai  $(P_3 < P_1 \times P_2)$  maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*. Kepemimpinan suatu atasan juga dapat dinilai oleh karyawan, apakah seorang pimpinan dapat bertindak dengan baik dan dapat menciptakan kenyamanan terhadap karyawan dalam bekerja ataukah malah memperburuk suasana kerja sehingga menyebabkan kurangnya konsentrasi dalam bekerja. Hal-hal inilah yang harus diperhatikan guna peningkatan motivasi kerja karyawan didalam sebuah perusahaan, sedangkan motivasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat dicapai tujuan yang hendak dicapai, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung

jawab. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hardian (2015), dimana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian dari jawaban responden menunjukkan bahwa karyawan harus dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab. Karyawan yang bekerja harus sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi. Karyawan yang bekerja harus sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan, maka masalah dapat terjawab.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas. Maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, dimana  $t_{hitung} 4,688 > t_{tabel} 2,008$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ .
2. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, dimana  $t_{hitung} 4,989 > t_{tabel} 2,009$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ .
3. Kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa, dimana besarnya pengaruh langsung adalah 0,131, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,553 \times 0,354 = 0,195$  atau total pengaruh kepemimpinan ke kinerja karyawan =  $0,131 + (0,553 \times 0,354) = 0,326$ . Oleh karena nilai  $(P_3 < P_1 \times P_2)$  maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dimukakan diatas, maka dapat disebutkan beberapa saran, yaitu:

1. Disarankan kepada pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan pujian atas hasil kerja karyawan, serta senantiasa memberikan pengarahan dan pelatihan kepada karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang diberikan.
2. Disarankan kepada pemimpin harus dapat menjadi contoh bagi karyawan dengan cara menjadi motivator yang selalu dapat memberikan motivasi dan arahan kepada para karyawan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan secara individu maupun berkelompok.
3. Disarankan kepada pimpinan harus memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik lagi dengan cara memperhatikan karyawan yang berprestasi baik dengan memberikan *reward* (penghargaan) dan apresiasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Astuty, W., Pasaribu, F., Rahayu, S., & Habibie, A. (2021). The influence of environmental uncertainty, organizational structure and distribution network competence on the quality of supply chain management information systems. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 116-124.
- Breidenbach, N., Rahayu, S., Siregar, I. Z., Siregar, U. J., Hamzah, & Finkeldey, R. (2018). Genetic diversity of dominant plant species in tropical land-use systems in Sumatra, Indonesia. *Tropical Conservation Science*, 11, 1940082918813908.
- Daft L, Richard. (2020). *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Danim, Sudarwan, (2020). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hasibuan, Malayu SP, (2019). *Perilaku Manajemen Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayat, S. E., Rafiki, A., & Nasution, M. D. T. P. (2021). Bibliometric Analysis and Review of Halal Tourism. *Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 10(2), 177-194.
- Ishak, Hendri, (2020). *Manajemen motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jackson, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-4. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, Mutiara S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan I, Murai Kencana. Jakarta.
- Rossanty, Y., Nasution, M. D. T. P., & Irawan, I. (2019). Communication and Customer Relations Strategy in Improving Hotel Guests' Satisfaction in Samosir Tourism Area, North Sumatra, Indonesia. *International Journal of Management (IJM)*, 10(6).

- Rusiadi, et al (2019), *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*. Cetakan Pertama. Medan : USU Press.
- Samsudin, Sadili H., (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Saragih, M. G., & Astuti, D. (2021). Analisis E-Service Quality Terhadap Loyalitas Nasabah dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(2), 219-225.
- Siagian, Sondang, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan II, Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2019). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Sofyandi. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudaryono, (2018). Aplikasi Analisis (*Path Analysis*) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel Dalam Penelitian. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 17, Nomor 4, Juli 2011.

### **Jurnal:**

- Datuk, (2018). *Impact Of Employee Motivation On Work Performance*.
- Hardian, Ferry. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya). Universitas Brawijaya Malang.
- Ilham, Romi (2018). *The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance*.
- Jayusman, Hendra dan Siti Khotimah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Universitas Antakusuma Pangkalan Bun. *Jurnal Spread – Oktober 2012, Volume 2 Nomor 2*.
- Larasati, Sindi. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi).
- Riyadi, Slamet. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.
- Sutrischastini, Ary. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
- Tameemi. (2019). *The Impact of Organisational Culture and Leadership on Performance Improvement in Iraq*.

Velu, Liridon. (2017). *The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance*.

Yatipai, Theodora. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan  
Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado.