

# PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA AKPELNI SEMARANG

Aan Rubiyanto

Program Studi Nautika Politeknik Bumi Akpelni

Jl. Pawiyatan Luhur II/17 Bendan Semarang

e-mail : [aan@akpelni.ac.id](mailto:aan@akpelni.ac.id)

## Abstrak

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan dan pemberdayaan sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi AKPELNI Semarang yang berjumlah 104 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan diambil adalah seluruh anggota populasi dengan metode sensus. Metode pengolahan data menggunakan SPSS 17.0.*

*Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang. Kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang. Pemberdayaan karyawan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya pemberdayaan karyawan yang optimal akan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.*

*Perlunya menumbuhkan loyalitas para karyawan terhadap organisasi, motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas karyawan terhadap organisasi, para karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas yang tinggi sehingga kinerjanya meningkat. Pemimpin perlu memberi suri tauladan terhadap para karyawan dalam perilaku, waktu dan administrasi sehingga akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Serta perlu adanya kesediaan manajemen puncak untuk memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.*

*Kata kunci: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pemberdayaan, Kinerja Karyawan*

## 1. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan pelaksanaan pendidikan di tingkat akademi, dimana seluruh lulusannya diharapkan dapat mendapat pekerjaan sesuai dengan keahliannya, maka semakin besar tantangan yang dihadapi oleh pendidik maupun tenaga kependidikan guna mensukseskan program tersebut. Tenaga kependidikan dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya sebagai penunjang bagi keberhasilan pelaksanaan pendidikan.

Kinerja adalah suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang (individu) atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu (Robbins, 2007). Sementara itu Simamora (2002)

mengartikan kinerja sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik maupun non fisik. Adapun kinerja dari tenaga kependidikan dapat dinilai dari kepribadiannya secara umum, pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi.

Tinggi rendahnya kinerja tergantung dari berbagai faktor diantaranya adalah motivasi kerja, kepemimpinan dan pemberdayaan. Menurut Sukanto dan Handoko (2001) menyatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan

kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Pengertian motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu usaha secara sadar untuk memperngaruhi perilaku seseorang agar mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah segala sesuatu hal ihwal yang bersangkutan dengan pemimpin dalam hal ini menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain, dalam hal ini sifatnya dalam melaksanakan tugas mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan bersama (Enteng, 2000). Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu mempersatukan perbedaan yang ada dalam kelompok agar dapat bekerja dalam satu tim kearah terwujudnya tujuan bersama.

Adapun pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sebuah konsep untuk mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, melalui kegiatan untuk mempartisipasikan setiap karyawan atau anggota organisasi sebagai sumber daya manusia (Nawawi, 2003). Tenaga kepedidikan merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar, baik di jalur pendidikan formal maupun informal. Oleh sebab itu tenaga kepedidikan tersebut harus diberdayakan, supaya kinerjanya meningkat, karena tenaga kepedidikan yang menjadi ujung tombak pendidikan. Pemberdayaan tenaga kepedidikan diharapkan akan menunjang faktor-faktor lainnya seperti kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja secara optimal.

Penelitian mengenai kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Hernowo dan Wajdi (2008) dalam penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupten Wonogiri. Hasil penelitian Brahmasari

dan Suprayetno (2007) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. Kemudian Dani Melmambessy (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan operasional PT. Merpati Nusantara Di Bandara Sentani Jayapura. Hasil penelitian Parlinda & Wahyudin (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Selanjutnya Darlisman (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemberdayaan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Medan.

Terdapat hal yang menarik pada perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yaitu hasil penelitian Hernowo dan Wajdi (2008) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan hasil penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Supriyatno (2007) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Melmambessy (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Parlinda dan Wahyudin (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan kinerja banyak dihadapi organisasi tak terkecuali AKPELNI Semarang yang saat ini sedang menghadapi penurunan kinerja karyawannya. Indikasi penurunan kinerja dapat dilihat dari semakin meningkatnya jumlah surat komplain yang masuk di kotak saran.

Adanya kecenderungan meningkatnya surat komplain atas pelayanan administrasi yang diberikan karyawan AKPELNI Semarang. Kondisi

ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan administrasi pada akademi pelayaran tersebut.

Berdasarkan kondisi di atas maka perlu dilakukan penelitian terhadap kinerja karyawan dan faktor – faktor yang mempengaruhi diantaranya motivasi kerja, kepemimpinan dan pemberdayaan pada AKPELNI Semarang. Adapun judul yang diambil adalah : “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan dan Pemberdayaan Sebagai Variabel Moderasi Pada AKPELNI Semarang “

## **2. Landasan Teori**

### **2.1. Motivasi Kerja**

Pada dasarnya motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Menurut Sukanto dan Handoko (2001) menyatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Pengertian motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu usaha secara sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin secara konseptual dengan berbagai sumber daya dan sarana menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi para bawahannya atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi merupakan masalah yang kompleks, hal ini disebabkan karena kebutuhan dan keinginan masing-masing individu yang berbeda.

### **2.2. Kepemimpinan**

Koontz dan O'Donnell dalam Wahjosumidjo (2002) mengatakan bahwa *leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal* atau kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam pencapaian tujuan bersama. Wahjosumidjo (2002) mengatakan

*leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed through the communication process toward the attainment a specified goal or goals.* Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam situasi melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins (2007), Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan adalah cara atau kegiatan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) agar orang lain tersebut melaksanakan perintah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Heidjrachman dan Husnan (2006) menyatakan bahwa sifat yang berguna bagi seorang pimpinan adalah: keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk bisa “perceptive”, kemampuan untuk bersikap obyektif, kemampuan untuk menentukan prioritas, kemampuan untuk berkomunikasi.

### **2.3. Pemberdayaan**

Menurut Nawawi (2003), pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sebuah konsep untuk mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, melalui kegiatan untuk berpartisipasi setiap anggota organisasi sebagai Sumber Daya Manusia (SDM). Harvet dan Brouwn (2002) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah suatu teknik baru yang tidak mengikat potensi seorang karyawan/anggota organisasi. Inti dari pemberdayaan adalah pendelegasian kekuasaan dan pengambilan keputusan ketingkat yang lebih rendah dengan menggunakan konsep-konsep seperti menyebarluaskan dan menjelaskan visi untuk masa depan, mengikut sertakan semua karyawan atau anggota dalam suatu kegiatan, agar mereka memiliki rasa kebanggaan diri, kehormatan dan penerimaan diri, bertanggung jawab.

Dalam kaitannya dengan manfaat pemberdayaan Sumber Daya Manusia

adalah sebagai berikut (Kadarisman. 2012): Pekerjaan mereka merupakan milik mereka, mereka bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mereka mengetahui di mana mereka berada, mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka.

#### 2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja sering kali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi, kepemimpinan dan moral kerja (Hasibuan, 2003).

Menurut Bernadin dalam Simamora (2002), ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas;
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu tersedia untuk aktivitas lain;
4. Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau kerugian

dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;

5. Kemandirian, yaitu tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerja tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil kerja yang merugikan
6. Komitmen kerja, yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

#### 2.5. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Sukanto dan Handoko, 2001). Dampak buruk dari kurangnya motivasi pada akhirnya dapat mengurangi kinerja dari organisasi itu sendiri. Hal tersebut dapat menyebabkan peningkatan keluhan kerja, menyebabkan karyawan malas kerja, dan kemungkinan lain yang mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Masalah Motivasi selalu mendapat perhatian besar dari para atasan karena motivasi merupakan sumber pendorong bagi para karyawan. Hernowo dan Wajdi (2008) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Curral dan Marques (2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kepemimpinan dalam memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan adalah segala sesuatu hal ihwal yang bersangkutan dengan pemimpin dalam hal ini menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain, dalam hal ini sifatnya dalam melaksanakan tugas mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan bersama (Enteng, 2000). Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu mempersatukan perbedaan yang ada dalam kelompok agar dapat bekerja dalam satu tim kearah terwujudnya tujuan bersama. Asim (2013) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh pemberdayaan dalam memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sebuah konsep untuk mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, melalui kegiatan untuk berpartisipasi setiap anggota organisasi sebagai sumber daya manusia (Nawawi, 2003). Inti dari pemberdayaan adalah pendelegasian kekuasaan dan pengambilan keputusan ketingkat yang lebih rendah dengan menggunakan konsep - konsep seperti menyebarluaskan dan menjelaskan visi untuk masa depan, mengikut sertakan semua karyawan atau SDM dalam suatu kegiatan, agar mereka memiliki rasa kebanggaan diri, kehormatan dan penerimaan diri, bertanggung jawab (Harvet dan Brouwn, 2002). Dengan demikian pemberdayaan memberikan dan mengalihkan sebagai *power* (kekuasaan, kekuatan, kemampuan atau daya) kepada orang lain agar orang tersebut lebih berdaya. Darlisman (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa

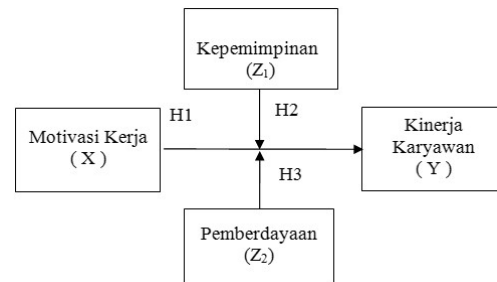
pemberdayaan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Pemberdayaan memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### 2.6. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan *research gap*, yang menghasilkan temuan yang kontroversial terhadap penelitian sejenis antara variabel motivasi dan kinerja. Penelitian ini berusaha mengkaji tentang perbedaan hasil penelitian tersebut, apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja n kerja, atau motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Untuk menyelesaikan *gap* tersebut, maka dimasukan kepemimpinan dan pemberdayaan sebagai variabel moderasi. Kerangka pemikiran penelitian, dimaksudkan memberi gambaran mengenai hubungan yang terjadi antar variabel. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar . Kerangka Pikir Penelitian**



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

Gambar di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan dan pemberdayaan sebagai variabel moderasi.

### 3. Metodologi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi Akpelni Semarang yang berjumlah 104 orang. Dalam penelitian ini jumlah

sampel yang akan diambil adalah seluruh anggota populasi dengan metode sensus.

Model persamaan dalam analisis jalur yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X + \beta_2 (X \cdot Z_1) + \beta_3 (X \cdot Z_2) + e$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

X : Motivasi Kerja

Z<sub>1</sub> : Kepemimpinan

Z<sub>2</sub> : Pemberdayaan

β : Koefisiensi regresi

e : Error / residu

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai *Corrected ItemTotal Correlation* ataur-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,195 ( N = 104, α = 0,05), yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti.

Pada uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan reliabel.

##### 4.2. Uji Kelayakan Model

Hasil pengujian koefisien determinasi pada jalur I menunjukkan bahwa angka adjusted R square atau adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,653. Hal ini berarti bahwa variabel bebas yaitu motivasi dan variabel moderasi (kepemimpinan dan pemberdayaan) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat kinerja karyawan sebesar 65,3 %, sedangkan yang 34,7 % dijelaskan variabel atau faktor lain di luar model. F hitung = 32,476 > F tabel = 2,68 (df<sub>1</sub> = k = 3 dan df<sub>2</sub> = n - k - 1 = 104 - 3 - 1 = 100, α = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

#### 4.3. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Uji hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan dan pemberdayaan sebagai variabel moderasi dilakukan berdasarkan tabel di bawah ini:

Tabel. Koefisien Regresi

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4.062	.000
	Motivasi (X)	.378	2.942	.004
	Mod_1 (X.Z1)	.223	2.768	.009
	Mod_2 (X.Z2)	.204	2.691	.011

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel Koefisien Regresi dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

##### 1. Pengujian hipotesis (H1) :

Nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan = 2,942 > t tabel = 1,658 (df = n - k - 1 = 104 - 3 - 1 = 100, α = 0,05, uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran 8, dengan angka signifikansi = 0,004 < α = 0,05 (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

##### 2. Pengujian hipotesis (H2):

Nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_1) terhadap kinerja karyawan = 2,768 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,009 < α = 0,05 (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan terbukti.

##### 3. Pengujian Hipotesis 3 ( H3) :

Nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_2) sebesar 2,691 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,011 < α = 0,05 (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa pemberdayaan

memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan terbukti.

Berdasarkan Koefisien Regresi dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_1 = 0,378$ ,  $\beta_2 = 0,223$  dan  $\beta_3 = 0,204$ , sehingga dapat disusun persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X + \beta_2 (X.Z_1) + \beta_3 (X.Z_2) + e$$

Sehingga:

$$Y = 0,378 X + 0,223 (X.Z_1) + 0,204 (X.Z_2) + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa :

1. Koefisien regresi  $\beta_1 = 0,378$  (bertanda positif), hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel motivasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.
2. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas menunjukkan  $\beta_2 = 0,223$  (bertanda positif), hal ini berarti variabel kepemimpinan ( $Z_1$ ) memoderasi positif pengaruh variabel motivasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.
3. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas juga menunjukkan  $\beta_3 = 0,204$  (bertanda positif), hal ini berarti variabel pemberdayaan ( $Z_2$ ) memoderasi positif pengaruh variabel motivasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya pemberdayaan yang optimal akan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.

#### 4.4. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,378$ ) dan signifikan (sig. = 0,004) terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hernowo dan Wajdi (2008) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Curral dan Marques (2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa kepemimpinan memoderasi positif ( $\beta_2 = 0,223$ ) dan signifikan (sig. = 0,009) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis (H2) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Asim (2013) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Hasil uji interaksi juga menunjukkan bahwa pemberdayaan memoderasi positif ( $\beta_3 = 0,204$ ) dan signifikan (sig. = 0,011) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya pemberdayaan karyawan yang optimal akan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Darlisman (2009) menunjukkan bahwa pemberdayaan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.
2. Kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.
3. Pemberdayaan karyawan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya pemberdayaan karyawan yang optimal akan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.

## 6. Saran

Perlunya menumbuhkan loyalitas para karyawan terhadap organisasi, motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas karyawan terhadap organisasi, para karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas yang tinggi sehingga kinerja pun meningkat. Pemimpin perlu memberi suri tauladan terhadap para karyawan dalam perilaku, waktu dan administrasi sehingga akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Serta perlu adanya kesediaan manajemen puncak untuk memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

## REFERENSI

- Asim, Masood, 2013, Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 9, p 1-9
- Brahmasari, Ida Ayu dan Supriyatno, Agus, 2007, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol 2.
- Darlisman. 2009. Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberdayaan Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Inspektorat Medan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*. Vol. 4 No. 6
- Enteng T. 2000. *Kepemimpinan Pendidikan bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran*. Yogyakarta: Nur Cahaya
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad, 2006. *Manajemen Personalia*, Jilid 2 Edisi Ketiga. BPFE, Yogyakarta
- Donald R, Brown & Donald Harvey. 2005. *An Experiential Approach to Organization Development (7th Seventh Edition)*
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV. Haji Masagung
- Hernowo, N dan Wajdi, M. Farid. 2008. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupten Wonogiri. *EKOBIS*, Vol. 8 N0. 3
- Kadarisman, M.. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rajawali Pers



- Curral, Luis and Marques, Pedro. 2009. Self –Leadership and work role Innovation : Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicologia* Vol. 25 No. 2
- Melmambessy, Dani, 2008, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. Merpati Nusantara Di Bandara Sentani Jayapura. *Jurnal Dinamis* Vol. 2 No. 12, Desember
- Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Parlinda, Vera dan Wahyuddin, M.. 2008. Pengaruh kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surakarta, *EKOBIS*, Vol. 14, No 3
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhalindo.
- Simamora, Henry, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BP. STIE YKPN
- Sukanto R. Dan Handoko, T. Hani 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada