

**MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL YANG
MEMODERASI GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**
(Studi Empiris di UMKM Kripik Tahu Surya Tidar Kabupaten Magelang)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1



Oleh :

Fadil Asshoffat
NPM. 14.0101.0059

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

SKRIPSI

MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL YANG MEMODERASI GAYA
KEPEMIMPINAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada UMKM Kripik Tahu Surya Tidar Kabupaten Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Fadil Asshoffat

NPM 14.0101.0059

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 30 Agustus 2018

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dr. Rochiyati Murniningsih, S.E., M.P

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Dr. Rochiyati Murniningsih, S.E., M.P

Ketua

Mulato Santosa, S.E., M.Sc

Sekretaris

Fritzina Anisa, S.E., M.B.A

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

Dr. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fadil Asshoffat
NIM : 14.0101.0059
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL YANG MEMODERASI GAYA
KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris di UMKM Kripik Tahu Surya Tidar Kabupaten Magelang)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 20 Agustus 2018

Pembuat pernyataan,



Fadil Asshoffat
NIM. 14.0101.0059

HALAMAN DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Fadil Asshoffat
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Kebumen, 05 April 1996
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat rumah : Desa Pasuruan, RT 01/ 01, Mertoyudan
Kabupaten Magelang.
Alamat Email : fadil.asshoffat@gmail.com

Pendidikan Formal :
Sekolah Dasar (2002-2008) : SD Negeri 01 Susukan Ciracas Jakarta Timur
SMP (2008-2011) : MTS Pabelan Magelang
SMA (2011-2014) : MA Yapika Kebumen
Perguruan Tinggi (2014-2018) : S1 Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Magelang

Pengalaman Organisasi

Anggota/Pengurus Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Universitas
Muhammadiyah Magelang periode (2016-2017)

Penghargaan

-

Magelang, 20 Agustus 2018

Peneliti

Fadil Asshoffat
NPM. 14.0101.0059

HALAMAN MOTTO

"... dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir."

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Motivasi Sebagai Variabel Yang Memoderasi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris di UMKM Kripik Tahu Surya Tidar Kabupaten Magelang).”** Skripsi disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kenadala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Eko Muh. Widodo, M.T., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Bayu Sindhu Raharja, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Dr. Rochiyati Murniningsih, SE.,MP. selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran hingga terselesaikan skripsi ini.
5. Dra. Eni Zuhriyah, M.Si., selaku wali studi Manajemen 2014.

6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
7. Seluruh karyawan UMKM surya tidar Kabupaten Magelang yang telah membantuku dalam pengisian kuisioner.
8. Bapak H. Samingin dan Ibu Hj. Sudarwati tercinta, selaku kedua orang tuaku yang tak pernah putus memanjatkan doa dan memberikan dukungan baik moral maupun materil dalam mendukungku menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.
9. Kakak-kakakku dan adikku tersayang yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat motivasi saya untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan kuliah Program Studi Manajemen angkatan 2014 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu dan para sahabat saya.
11. Kepada seluruh pihak yang ikut membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.
12. Pejuang skripsi 2018 wisuda Oktober yang telah memberi semangat dan berjuang bersama dalam penyusunan skripsi.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, ibu, saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Magelang, 20 Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN DAFTAR RIWAYAT HIDUP	iii
HALAMAN MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan.....	6
A. Landasan Teori.....	8
1. Kinerja.....	8
2. Gaya Kepemimpinan.....	12
3. Budaya Organisasi.....	13
4. Komunikasi	13
5. Motivasi.....	17
B. Penelitian Terdahulu	23
C. Perumusan Hipotesis.....	27
D. Kerangka Konseptual.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
A. Populasi dan sampel	34

B. Data Penelitian	34
1. Jenis dan Sumber Data.....	34
2. Teknik Pengumpulan Data.....	35
3. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	35
C. Definisi Operasional Variabel	36
D. Metode Analisi Data	37
E. Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	39
F. Analisis Variabel Moderasi.....	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
A. Statistik Deskripsi Data	41
B. Statistik Deskriptif Responden	42
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	45
D. Uji Kualitas Data	48
E. Uji Hipotesis dan Pembahasan	53
BAB V KESIMPULAN.....	67
A. Kesimpulan.....	67
B. Keterbatasan Penelitian.....	68
C. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN	73

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
Tabel 1. Definisi Operasional Variabel.....	37
Tabel 2. Rincian Penyebaran Kuesioner	42
Tabel 3. Responden Berdasarkan Devisi.....	43
Tabel 4. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 5. Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel 6. Responden Berdasarkan Pendidikan	45
Tabel 7. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	46
Tabel 8. Statistik Deskriptif.....	47
Tabel 9. <i>Average Varian Extracted</i>	50
Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas	51
Tabel 11. Hasil Uji <i>R-Square</i>	52
Tabel 12. Validitas Konvergen.....	53
Tabel 13. Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i> Model (a)	56
Tabel 14. Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i> Model (b).....	57
Tabel 15. Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i> Model (c)	57
Tabel 16. Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i> Model (d).....	57
Tabel 17. Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i> Model (e).....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
Gambar 1. Kerangka Konseptual.....	37
Gambar 2. <i>Dirrect effect</i> (a)(b)(c) dan <i>indirect effect</i> (d)	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	78
Lampiran 2. Hasil Kuesioner.....	83
Lampiran 3. Tabel Rincian Penyebaran Kuesioner	83
Lampiran 4. Tabel Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Lampiran 5. Tabel Berdasarkan Usia	83
Lampiran 6. Tabel Berdasarkan Pendidikan.....	84
Lampiran 7. Tabel Berdasarkan Masa Kerja.....	84
Lampiran 8. Tabel Berdasarkan Statistik Deskriptif	84
Lampiran 9. Tabel <i>Avarage Varian Extracted</i>	84
Lampiran 10. Tabel Hasil Uji Reabilitas	84
Lampiran 11. Tabel Hasil Uji <i>R-Square</i> ...	85
Lampiran 12. Tabel Hasil Validitas Konvergen	85

ABSTRAK

MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL YANG MEMODERASI GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Empiris di UMKM Kripik Tahu Surya Tidar Kabupaten Magelang)

Oleh :

Fadil Asshoffat

NIM 14.0101.0059

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja dengan motivasi dijadikan sebagai variabel moderasi. Sampel menggunakan *Purposive Sampling*, dengan sampel pekerja 100 karyawan pada UMKM Kripik Tahu Surya Tidar. Metode analisis data yang digunakan adalah *Smart-PLS 3.0*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi kinerja karyawan.

***Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi, Motivasi,
dan kinerja karyawan.***

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan sebuah perusahaan dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia, karena dalam perusahaan peranan dari sumber daya manusia akan menentukan apakah perusahaan dapat mempertahankan kualitas sumber daya manusia tersebut di masa yang akan datang. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan seberapa berhasil dan pencapaian tujuan perusahaan, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja dalam perusahaan tersebut.

Penelitian ini berfokus pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sektor ini mampu menyerap tenaga kerja cukup besar dan memberi peluang bagi UMKM untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan yang lebih cenderung menggunakan modal besar (*capital intensive*). Eksistensi UMKM memang tidak dapat diragukan lagi karena terbukti mampu bertahan dan menjadi roda penggerak ekonomi, untuk beberapa tahun mendatang.

Kinerja merupakan sebuah hasil yang diperoleh dari karyawan yang ada di dalam perusahaan. Salah satu aspek yang menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah kemampuan kerja. Dengan kemampuan kerja yang memadai karyawan diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat

diselesaikan dengan lebih baik. Kemampuan (*ability*) baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau kondisi. Pendidikan formal masih belum memadai untuk mencapai kemampuan yang profesional. Untuk itu kemampuan SDM karyawan harus diberdayakan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Kinerja karyawan dapat meningkat dan menurun sesuai dengan kondisi karyawan. Faktor-faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Dalam hal tersebut peran seorang pemimpin menjadi juru kunci dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Tutik, 2017).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Risfatul (2017) tentang pengaruh kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tutik (2017) tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel

moderasi. Hasil penelitiannya diketahui, budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Puji (2017) mendapatkan hasil dari penelitian ini, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu pula hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Yuli (2017) dan Kristia (2017) bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Utari (2015) mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Luluk (2017) motivasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Anak (2012) bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, Anjar (2017) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Yuli (2017) mendapatkan hasil bahwa motivasi tidak dapat memoderasi komunikasi sehingga motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komunikasi karyawan.

Fenomena yang terjadi di UMKM adalah masih rendahnya tingkat Kinerja karyawan. Selain itu masalah yang sering dihadapi dalam UMKM adalah keterbatasan Sumber Daya Manusia. Kualitas sumber daya manusia UMKM yang masih rendah serta minimnya pengetahuan dan kompetensi kewirausahaan mengakibatkan rendahnya produktivitas usaha dan tenaga kerja. Disamping itu dengan keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif

sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya.

Dari uraian tersebut, masih ada ketidak konsistenan hasil dari penelitian sebelumnya. Demikian pula fenomena yang terjadi di UMKM masih rendahnya tingkat kinerja karyawan dan permasalahan pada sumber daya manusia maka penelitian ini masih menarik untuk diteliti. Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Motivasi Sebagai Variabel yang Memoderasi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan”**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ada menjadikan penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan?
2. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan ?
3. Apakah variabel komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan ?
4. Apakah variabel motivasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan ?
5. Apakah variabel motivasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan ?

6. Apakah variabel motivasi memoderasi, budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan ?
7. Apakah variabel motivasi memoderasi komunikasi terhadap kinerja perusahaan ?

C. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah yang ada menjadikan penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menguji gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi.
5. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi.
6. Menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi.
7. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi merupakan sesuatu yang dilakukan untuk menghasilkan atau mencapai sesuatu dengan orang lain. Penelitian ini diharapkan mempunyai kontribusi untuk :

1. Bidang akademik

Penelitian ini semoga dapat membantu peneliti selanjutnya agar dapat menjadikan referensi atau panduan dalam penulisan penelitian yang lainnya.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membuat perusahaan yang dijadikan tempat observasi dapat meningkatkan kinerjanya dalam memperkecil tingkat *turnover* yang ada dalam organisasi serta dapat mengetahui solusi-solusi setiap masalah yang timbul yang disebabkan karena stres kerja dan manajemen talenta yang diharapkan dapat mengurangi adanya *turnover intention* yang ada dalam perusahaan sehingga adanya perkembangan dalam perusahaan tersebut.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Pada bagian awal laporan ini berisi informasi atau petunjuk tentang apa yang ada dalam laporan. Dalam bagian awal ini berfungsi untuk memberikan informasi tentang penelitian apa yang akan disampaikan dalam laporan. Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, motto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran dan abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian ini terdiri dari :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembaca tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini akan dikemukakan *grand* teori dan literatur pendukung atau pustaka seperti motivasi, beban kerja, komitmen organisasi dan kinerja serta hasil penelitian sebelumnya dengan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dan hipotesis. Bab III : Metode Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji data dan metode analisis data. Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SEM-PLS. Bab V : Penutup

Pada bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi dimana dalam bab ini meliputi kesimpulan dan saran.

3. Bagian ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Menurut Sidanti (2015) kinerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerja dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode waktu tertentu. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance, prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dapat dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja yang timbul dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Wicaksana dkk, 2017). Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan karyawan dan kendala karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut, untuk itu perlunya kinerja

yang efisien dari karyawan yang bekerja. Menurut para ahli kinerja dapat dikatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang telah diberikannya (Yuli dan Dheasey, 2017).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Dapat dirumuskan bahwa:

- a. *Human Performance = Ability + Motivation*, kinerja adalah hasil dari kompetensi dan motivasi,
- b. *Ability (Competence) = Knowledge + Skill*, Kompetensi adalah hasil perpaduan antara *pengetahuan* tugas dan tanggungjawabnya dan ketrampilan kerja yang dimiliki karyawan,
- c. *Motivation = Attitude + situation* sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*), (Helmi, 2013).

Ramli (2015) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerja, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Penilaian kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Sidanti (2015) berpendapat bahwa menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengaruh antara pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan kreativitas,

dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Menurut Dhanim (2012) penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah tenaga kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah pekerja yang dapat diselesaikan menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan dalam waktu yang sudah ditetapkan. Semakin banyak jumlah yang dapat diselesaikan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerja karyawan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan yang baik menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan dalam standar kualitas hasil yang telah diterapkan. Semakin banyak kualitas hasil kerja yang dapat diselesaikan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerjanya.
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang dihadapinya akan mendukung dalam penyelesaian pekerja yang menjadi tanggungjawabnya. Pekerjaan yang diselesaikan dengan pengetahuan yang memadai menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan didalam perusahaan tersebut. Semakin memadai pengetahuan seorang karyawan, maka akan semakin baik akan hasil pencapaian kerjanya.

- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan ditindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Kondisi ini meunjukkan bahwa kreativitas seorang karyawan *dalam* waktu yang telah ditentukan. Semakin kreatif seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin baik akan pencapaian hasil kerjanya.
- e. *Coorporation*, yaitu kesediaannya untuk bekerjasama dengan orang lain (anggota). Kondisi ini mennjukan bahwa *kerjasama* antar karyawan akan menyelesaikan pekerjaan menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan baik secara individu ataupun secara berkelompok. Semakin baik kerjasama yang dilakukan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerjanya.
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran kedisiplinan dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan seorang karyawan yang dengan sadar dapat menyelesaikan pekerjaannya *menunjukkan* keberhasilan kerja seorang karyawan akan kemampuannya, maka akan semakin baik pencapaian kerjanya.
- g. *Personal qualities and Initiative*, kondisi ini menunjukkan adanya semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, serta menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan dan integritas pribadi. Semakin baik inisiatif yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin baik hasil yang dicapai.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dari karyawan seperti :

- a. Karakteristik situasi,
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
- c. Tujuan-tujuan penilaian kinerja,
- d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan evaluasi : menilai kinerja pegawai dengan menggunakan rating untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi dan pemberian kompensasi.
- b. Tujuan pengembangan : sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian pegawai adalah sesuatu yang dapat menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dari perilaku dari kinerja anggota organisasi dan perusahaan.

2. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, tanpa kepemimpinan yang baik maka tujuan organisasi akan sulit dicapai, termasuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar organisasi. Menyadari pentingnya peranan sumberdaya manusia tersebut pimpinan perusahaan telah banyak melakukan kegiatan

untuk memberdayakan para karyawan sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan yaitu peningkatan kesejahteraan karyawan. Salah satu upaya untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya budaya kerja di perusahaan (Lestari, dkk. 2017)

3. Budaya Organisasi

Organisasi pada umumnya memiliki budaya yang telah tertanam dalam perusahaan untuk menghasilkan hasil yang maksimal. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah disain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para karyawan telah dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua organisasi. Menurut Charles dalam Thahir (2014:106) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perilaku yang tepat, ikatan-ikatan dan motivasi individu, dan menegaskan solusi bila ada kemenduaan. Ini menentukan cara dari organisasi memproses informasi, hubungan internal, dan nilai-nilai yang ada. Budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak. Kendali dan pemahaman budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan alat utama pimpinan (*manager*) mendorong kinerja yang tinggi dan memelihara nilai-nilai kebersamaan (Prasetyo : 2017).

4. Komunikasi

Menurut Ardana (2012:138) menyatakan bahwa komunikasi merupakan kunci pembuka terjadinya hubungan kerja sama antara pimpinan perusahaan dengan karyawan perusahaan dan antara karyawan itu sendiri.

Komunikasi yang baik akan menjadikan pemahaman pekerjaan karyawan sehingga kinerja karyawan cenderung meningkat. Contohnya ketika perusahaan menghadapi permasalahan yang mengakibatkan konflik antara karyawan sehingga penundaan pekerjaan sehari-hari.

Pahlawi (2017) mengatakan kegiatan komunikasi selalu terjadi dalam kehidupan sehari-hari, sejak awal dan akhir pekerjaan. Ini berarti tidak ada aktifitas tanpa komunikasi secara langsung maupun tidak langsung, verbal maupun nonverbal, begitu juga dengan organisasi. Organisasi menempatkan komunikasi sebagai salah satu unsur administrasi, padahal fungsi komunikasi dalam organisasi jauh lebih dari itu dan mempunyai banyak sekali manfaat yang dapat dicapai, dengan demikian sangatlah jelas bahwa dengan kegiatan “komunikasi” sangat penting dalam kehidupan berorganisasi.

Menurut Prabawa (2013:3) komunikasi organisasi adalah proses mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan komunikasi yang memungkinkan organisasi berfungsi. Dari beberapa pengertian komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain. Komunikasi organisasi adalah arus dari komunikasi dalam organisasi, maka komunikasi dapat dipahami dengan melihat sumber saluran komunikasi dalam organisasi baik formal maupun informal. Jenis arus komunikasi antara lain : a. Komunikasi formal

Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja dalam organisasi, produktivitas dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi.

b. Komunikasi informal

Komunikasi informal yaitu komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih pada anggotanya secara individual dan komunikasi informal juga cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak melalui saluran komunikasi perusahaan yang formal.

Beberapa hal yang digunakan sebagai penilaian dalam komunikasi (Andriyani, 2013:22) dalam organisasi yaitu:

- 1) Penggunaan bahasa lisan yang baik dalam menyampaikan informasi
- 2) Dalam kondisi ini berkaitan langsung dengan kemampuan verbal seseorang dalam mengemukakan suatu. Apabila bahasa yang digunakan sederhana dan mudah dipahami, maka proses penyampaian pesan akan lebih efisien. Lebih baiknya memahami bahasa orang lain untuk menyampaikan pesan yang akan hendak disampaikan haruslah jelas sehingga dapat mudah akan dipahami pada orang yang menerimanya. Kepawaian dalam menggunakan kalimat sederhana dan tepat dalam berbahasa sangat mempengaruhi efektivitas komunikasi (Jannah, 2013:25). Dalam berkomunikasi juga harus adanya sikap

hormat atau bahasa yang sopan karena akan dapat menghargai lawan bicara.

3) Menggunakan media surat pemberitahuan dalam menyamakan informasi

Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, penerimaan pesan oleh komunikan sesuai dengan pesan dikirim oleh komunikator. Umpan balik juga dapat digunakan sebagai mengukur suatu keberhasilan penerima dalam menangkap suatu pesan yang disampaikan oleh komunikator (Jannah, 2013:27)

4) Cara menyampaikan informasi

Menyampaikan informasi merupakan kegiatan menceritakan kembali peristiwa yang telah terjadi dari sumber yang telah kita ketahui. Dalam hubungan komunikasi terjalin baik antara manajer yang satu dengan manajer yang lainnya dan antara manajer dengan karyawan atau karyawan satu dengan karyawan lainnya merupakan salah satu kunci keberhasilan manajer dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kondisi ini berkaitan langsung dengan cara penyampaian pesan yang mudah dipahami oleh orang lain (Andriyanti, 2013,23).

5) Mudah dipahami

Berkomunikasi empati kepada orang lain yaitu kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang diharapkan. Kondisi ini berkaitan dengan substansi pesan yang disampaikan, apabila

penyampaian dilakukan dengan bertele-tele maka akan mengakibatkan menghambatnya proses memahami pesan yang disampaikan tersebut (Andriyanti, 2013:23).

5. Motivasi

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi dapat dikatakan sebagai dorongan dasar yang menggerakkan orang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Energi yang dapat menggerakkan diri karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi bisa juga disebut sebagai motivasi, sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang semaksimal mungkin (Mangkunegara, :2009:61). Motivasi dapat muncul dalam diri manusia ketika adanya suatu dorongan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Ronny Hardiansyah Wicaksana dkk, 2017). Motivasi dapat dikatakan sebagai sarana yang penting untuk membangkitkan semangat kerja karyawan.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Komunikasi terdiri dari 2 jenis, yaitu : a. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi yang melibatkan hanya dua orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain baik secara verbal maupun nonverbal

b. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok merupakan komunikasi yang langsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok, seperti dalam rapat, pertemuan, dan sebagai. Komunikasi kelompok memiliki kesamaan dengan komunikasi antar individu yaitu adanya komunikasi tatap muka dan memiliki susunan rencana kerja tertentu untuk mencapai suatu tujuan bersama. Komunikasi dapat dikatakan sebagai bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling perhatian.

c. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1) Teori Dua Faktor Hazberg

Teori ini berdasarkan *interview* yang telah dilakukan hazberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Hazberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a) *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu, seperti: kondisi kerja, dasar pembayaran, kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b) *Satisfier Factor*

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud adalah berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seorang menikmati dan merasakan pekerjaannya, seperti: prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

c) Tiga jenis Motivasi David McClelland

(1) *Kebutuhan Akan Prestasi (n-ACH)*

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

(2) *Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-pow)*

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. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan.

(3) Kebutuhan untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-affil)

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.

(4) Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari:

- (a) Fisiologi, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- (b) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

- (c) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan.
- (d) Penghargaan, antara lain mencakup faktor akan penghargaan diri, otonomi dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- (e) Aktualisasi Diri, merupakan suatu dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup akan pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan.

(5) Teori Hierarki Kebutuhan



Gambar teori Hierarki

(6) Teori Penghargaan

Salah satu yang cara untuk dapat mempertahankan karyawan sebagai aset perusahaan adalah dengan memaksimalkan peran Expectancy Theory yang ditujukan kepada para karyawan perusahaan tersebut. Expectancy Theory berarti teori yang berhubungan dengan motivasi seseorang atau

juga dapat diartikan sebagai teori harapan. Karena orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan usaha dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik hasil kepada seorang individu. Teori ini mengedepankan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin akan tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut (Edward Satriya, 2017).

(7) Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut: (a) Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seseorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan.

(b) Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan akan kewajibannya yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian dari Afidah, dkk. (2017) tentang budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi di PDAM Kota Surakarta. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Penelitian ini mendapatkan hasil budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Lestari dkk. (2017) tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi di PT Sakura Garment Surakarta. Alat analisis ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan

terhadap kinerja, variabel budaya kerja tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Indrayanti, dkk. (2017), tentang pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja koperasi mekar dengan motivasi sedbagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini deketahui bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi juga tidak dapat memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, sehingga pernyataan pada hipotesis keempat yang berbunyi “Motivasi memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan”.

Penelitian dari Utami, dkk. (2017), tentang pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di PT Tabungsn Negara (persero). Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian ini ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.

Penelitian dari Yuli dan Dheasey (2017) tentang pengaruh motivasi intrinstik, komunikasi, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

produksi video preparation pada Pt Hit Polytron yang berimplikasi terhadap produktivitas. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif antara motivasi intrinsik, komunikasi, kompensasi finansial secara bersamaan terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kinerja karyawan terhadap produktivitas kerja di produksi video preparation pada Pt. Hit Polytron Kudus.

Penelitian dari Khotimah, dkk. (2017) tentang pengaruh kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT Ungaran Sari Germent. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, stres kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Puji dan Dheasey (2017) tentang the effect of motivation of work, leadership style, and organizational culture to performance of employee production furniture studies in pt scancom indonesia. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian

ini, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian dari Utari (2015) tentang pengaruh motivasi, kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai di dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah Wonogiri. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Kedisiplinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian dari Armiyati dan Ariffin (2014) tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai frontliner di Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penelitian dari Agnes dkk. (2016) tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap knowledge sharing dan kinerja karyawan di hotel gajah mada graha malang. Alat analisis ini menggunakan analisis linier berganda. Hasil dari penelitian ini, komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing, komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung.

Penelitian dari Dhermawan, dkk. (2017) tentang pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum bali. Alat analisis ini menggunakan analisis linier berganda, hasil dari penelitian ini, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ditolak, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ditolak, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai diterima. kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai diterima, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan teori yang ada dan beberapa penelitian yang sudah dikembangkan, maka penulis mengajukan hipotesis yang akan diujikan kebenarannya. Adapun hipotesis yang dijabarkan adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Teori Ekspektansi digunakan untuk menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tersebut. Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan usaha dan meminimalkan segala yang menghalangi pencapaian hasil

maksimal. Teori berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Puji dan Dheasey (2017) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Utari (2016) mendapatkan hasil, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya. Ada halnya tersebut, maka penelitian ini dapat dihipotesiskan menjadi,

H1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Teori ekspektansi menekankan pada hasil yang akan dicapai. Hasil yang diinginkan dipengaruhi oleh tujuan pribadi seseorang dalam mencakup kebutuhan. Dalam teori ini, seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya. Penelitian dari (Armiyati dan Ariffin, 2014) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian dari Anjar, dkk. (2017) ada pengaruh yang signifikan budaya

organisasi terhadap kinerja. Ada halnya tersebut, maka penelitian ini dapat dihipotesiskan menjadi,

H2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan theory Goal Setting yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. komunikasi yang memuaskan para Pegawai akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, hal ini terjadi karena dengan adanya komunikasi yang baik akan membuat prestasi kerja Pegawai tersebut meningkat. Penelitian yang dilakukan Agnes, dkk. (2016) komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Pahlawi (2017) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja . Hasil penelitian Kristiana, dkk. (2017) komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena komunikasi dalam organisasi merupakan komunikasi yang mengalirkan informasi dari berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Ada halnya tersebut, maka penelitian ini dihipotesiskan menjadi,

H3. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Kinerja perusahaan dapat dinilai dari motivasi kerja karyawannya. Karyawan dapat melaksanakan tugas secara maksimal karena adanya

motivasi yang mendorong karyawan tersebut untuk bekerja dengan tekun serta disiplin, sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan juga meningkat. Motivasi kerja sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, dalam penelitian sebelumnya Ronny (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena dorongan atau tenaga merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motif tersebut merupakan suatu kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu.

H4. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimoderasi motivasi kerja

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya Sunarso (2017) seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, tanpa kepemimpinan yang baik maka tujuan organisasi akan sulit dicapai, termasuk beradaptasi

dengan perubahan yang sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini dipersepsikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Edi wibowo (2017) bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi motivasi kerja, sehingga penelitian ini mendukung peneliti untuk melakukan di mana gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi motivasi kerja.

H5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan moderasi motivasi kerja.

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimoderasi motivasi kerja

Organisasi pada umumnya memiliki budaya yang telah tertanam dalam perusahaan untuk menghasilkan hasil yang maksimal. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah disain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para karyawan telah dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua organisasi, budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak, dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prasetyo (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti ini mendukung peneliti untuk melakukan di mana motivasi dapat diteliti sebagai variabel yang dapat mempengaruhi terhadap budaya organisasi terhadap kinerja.

H6. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan moderasi motivasi kerja.

7. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja dimoderasi motivasi kerja

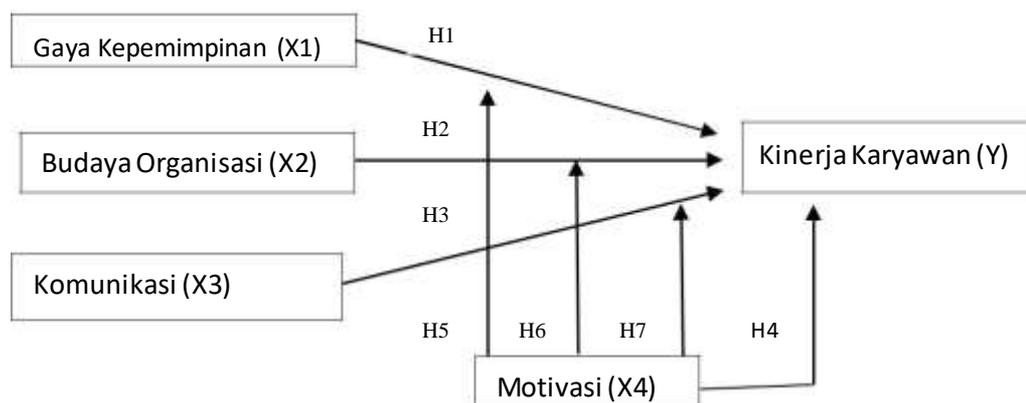
Kegiatan komunikasi selalu terjadi dalam kehidupan sehari-hari, sejak awal dan akhir pekerjaan. Ini berarti tidak ada aktifitas tanpa komunikasi secara langsung maupun tidak langsung, verbal maupun nonverbal, begitu juga dengan organisasi. Organisasi menempatkan komunikasi sebagai salah satu unsur administrasi, padahal fungsi komunikasi dalam organisasi jauh lebih dari itu dan mempunyai banyak sekali manfaat yang dapat dicapai, dengan demikian sangatlah jelas bahwa dengan kegiatan “komunikasi” sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, dalam penelitian sebelumnya Imron (2017) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga penelitian ini mendukung peneliti untuk melakukan dimana motivasi kerja dapat diteliti sebagai variabel yang dapat memengaruhi terhadap komunikasi terhadap kinerja karyawan.

H7. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan moderasi motivasi kerja.

D. Kerangka Konseptual

Secara umum perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi produksi yang membutuhkan suatu kemampuan kerja yang tinggi terkait dengan hasil produksi yang dipasarkannya. Semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan akan berdampak positif bagi produk perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, komunikasi, komitmen organisasi, fasilitas kantor, prioritas kerja, otoritas dan disiplin kerja.

Namun dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil empat variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi. keterbatasan Sumber Daya Manusia. Kualitas sumber daya manusia UMKM yang masih rendah serta minimnya pengetahuan dan kompetensi kewirausahaan mengakibatkan rendahnya produktivitas usaha dan tenaga kerja. Disamping itu dengan keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya. Dengan menekankan permasalahan pada persoalan kinerja maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini meliputi upaya untuk menganalisis motivasi sebagai variabel moderasi dan gaya kepemimpinan, budaya kerja, komunikasi sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan sampel

Populasi adalah sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada UMKM.

Metode pengambilan sampel menggunakan *Purposive sampling* yaitu dengan kriteria karyawan yang sudah bekerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut telah dapat merasakan kepuasan kerja karyawan selama masa kerja tersebut.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yaitu Data primer biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono, 2013). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data tentang kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei atau bisa dikatakan dengan penelitian yang menyebarkan kuesioner kepada para responden. Jenis data ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghasilkan informasi tertentu, dilakukan dengan pemberian suatu daftar pertanyaan dengan indikator masing-masing variabel.

3. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini terdapat lima variabel yang membagi menjadi variabel dependen, variabel independen dan variabel moderasi. Variabel dependen (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Pada variabel dependen disini adalah pada kinerja karyawan. Lalu, variabel independen (X) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, variabel independen adalah gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) komunikasi (X3) dan motivasi (X4).

Metode pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan skala likert 5 (lima) item nilai. Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Adapun penggunaan skala 1 – 5 untuk setiap jawaban responden, selanjutnya dibagi ke dalam lima kategori yaitu:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- c. Netral (N) dengan nilai skor 3
- d. Setuju (S) dengan nilai skor 4
- e. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5

C. Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kinerja	Kinerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerja dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode waktu tertentu Handoko (2002: 135)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 3. Target yang ditetapkan selalu tercapai 4. Penggunaan sumberdaya di instansi selalu mendapatkan hasil yang maksimal 5. Adanya memiliki hubungan yang baik dengan seluruh pegawai.
2	Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Bass (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan perintah dengan tegas 2. Peka terhadap saran dan masukan 3. Memberikan penghargaan, teguran, ujian 4. Kreativitas 5. Dapat membimbing

No	Variabel	Definisi	Indikator
3	Budaya Organisasi	<i>Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri – ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok – kelompok orang dalam lingkungannya.</i> Hofstede, dkk. (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mendeskripsi pekerjaan 2. Kerjasama 3. Diskusi antar karyuawan 4. Mampu menerima perubahan 5. Dapat menikmati kerja dalam perusahaan
4	Komunikasi	Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Rogers & D. Lawrence Kincaid, (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikator, orang yang menyampaikan pesan 2. Komunikan, orang yang menerima pesan 3. Pesan, suatu informasi yang akan disampaikan
5	Motivasi	Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Herzberg (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi atau gaji 2. Kondisi kerja 3. Pengawasan 4. Hubungan antar pribadi 5. Pencapaian

D. Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini, alat analisis data menggunakan SEM-PLS yang dijalankan dengan *software smart-PLS 3.0* PLS (portal Least Squere) adalah persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian yang menurut Sholihin (2013) SEM PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi basis varian. SEM yang berbasismmkovarian umumnya menguji kualitas teori

sedangkan PLS lebih bersifat prediktive model. SEM-PLS merupakan metode yang *powerfull* analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Dyah Ayu, 2012). Uji validitas penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor. Pendekatan analisis faktor konfirmatori (*confirmatori factor analysis*) digunakan untuk menguji apakah jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai dengan jumlah faktor yang telah disusun secara teoritik atau menguji hipotesis-hipotesis mengenai eksistensi konstruk. Selain itu juga digunakan untuk menjawab dan menjelaskan hubungan antara indikator secara signifikan.

2. *Convergent Validity*

Nilai validitas konvergent adalah nilai nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya, yaitu loading harus $>0,7$ dan nilai p signifikan ($< 0,05$). Karena syarat loading diatas $0,70$ sering terjadinya tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru untuk dikembangkan. Oleh karena itu loading yang baru dikembangkan $0,40-0,70$ harus tetap dipertimbangkan untuk tetap dipertahankan. Sedangkan nilai Average Variance AVE digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen kriterianya harus diatas $0,50$.

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Uji realibiliras dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. (Imam Ghozali dalam Dyah (2012)

a. *Composite Reliability*

Data yang memiliki *composite reliability* $> 0,7$ mempunyai reliabilitas yang tinggi.

b. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas diperkuat dengan *cronbach's alpha*. Nilai diharapkan $> 0,7$ untuk semua konstruk. Namun demikian, nilai loading antara 0,40 dan 0,70 masih dapat diujikan.

E. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji modal struktural (*inner model*) adalah uji untuk memperoleh hasil estimasi koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang berguna dalam pengambilan kesimpulan atas hasil pengujian hipotesis. Melalui analisis full model structural akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kualitas yang dibangun dalam model yang diuji. Uji model structural pada penelitian ini menggunakan koefisien determinasi (R^2).

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten independen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten independen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R-Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) nilai *R-Square* sebesar 0,67 (kuat (moderator) dan 0,19 (lemah).

F. Analisis Variabel Moderasi

Suatu variabel dikatakan memoderasi jika terdapat perbedaan yang signifikan koefisien jalur pada kedua group. Interpretasi hasil analisis variabel moderasi sebagai berikut :

1. Bilamana koefisien jalur pada group 1 signifikan, sedangkan pada group 2 tidak signifikan, maka variabel tersebut adalah sebagai moderasi. Dimana pada group 1 efek tersebut lebih kuat.
2. Bilamana koefisien jalur pada group 1 dan group 2 sama-sama signifikan, sedangkan P signifikan, maka variabel tersebut adalah moderasi. Jika koefisien pada jalur group 1 lebih besar, maka pada variabel tersebut lebih kuat.
3. Bilamana koefisien jalur 1 sama-sama signifikan, akan tetapi P tidak signifikan, atau koefisien jalur group 1 dengan group 2 tidak signifikan, maka variabel tersebut adalah bukan moderasi.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan beban kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi terhadap kinerja karyawan menggunakan motivasi sebagai variabel moderasi.

Pelaksanaan serangkaian pengujian dan analisis dengan bantuan Smart-PLS 3.0. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan didukung.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan didukung.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan didukung.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan motivasi sebagai variabel moderasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dikatakan bila motivasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan didukung.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya motivasi sebagai variabel moderasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung akan tetapi hasil yang didapatkan yaitu memperlemah. Hasil ini dikatakan bila motivasi berhasil memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya motivasi sebagai variabel moderasi antara komunikasi terhadap kinerja karyawan didukung, akan tetapi hasil yang didapatkan yaitu memperlemah. Hasil ini dikatakan bila motivasi berhasil memoderasi komunikasi terhadap kinerja karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Penelitian ini fokus pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dengan motivasi sebagai variabel moderasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori dan variabel lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dengan motivasi sebagai variabel moderasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sedikit saran yang mungkin dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, saran tersebut antara lain:

1. Bagi Perusahaan

- a. Pihak perusahaan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan motivasi karena mempunyai kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Perlu adanya penelitian terkait dengan kinerja karyawan dengan sampel yang lebih besar.
- b. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepuasan kerja, loyalitas kerja, iklim organisasi, kepribadian, kompetensi karyawan, *emotional quotient* dan *self efficacy*.
- c. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian.
- d. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Armiaty, Rina dan, Ariffin,Zakhyadi . 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner. Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin*. Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
- Afidah, Luluk Uil, dkk. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Mooderasi. Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. Studi kasis di Pegawai Umum Provinsi Bali*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Ghozali. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit - Undip.
- Indrayanti , Kristiana Asih, dkk 2017. *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mekkar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. Studi Kasus di Koperasi Mekkar PDAM Surakarta. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Khotimah,Risfatul, dkk. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi di Pt. Ungaran Sari Garment. Studi Kasus Pada PT. Ungaran Sari Garment*. Mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Lestari, Tutik, dkk. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. Studi Kasus Pada PT Sakura Garment di Surakarta. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Prasetyo, Puji dan Amboningtyas, Dheasey 2017. *The Effect of Motivation of Work, Leadership Style, and Organizational Culture to Performance of Employee Production Firuture Studies in Pt. Scancom Indonesia*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang.

- Pahlawi, Lukman Ahmad Imron dan Utomo, Agus. 2017. *Pengaruh Komunikasi, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja. Studi Kasus diTenaga Kependidikan Stie Adi Unggul Bhirawa (Sti”AUB”)* STIE Adi Unggul Bhirawa (STIE “AUB”). Surakarta. STIE “AUB” Surakarta.
- Rahadhini, Marjam Desma. 2017. *Analisi Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja* di CV Panca Putra di Karanganyar. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Sidanti, H. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Dprd Kabupaten Madiun. *Jurnal Jibeka*. Volume. 9. No. 1. PP. 44–53.
- Sundari, Keksi dan Wardiningsih, Suprihatmi S. 2012. “*Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi*”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol 6, No 1, Juni, hlm 11-21.
- Sunarsih, Sri Hardani, 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi dan motivasi* (Studi Pada Dinas Perhubungan Informatika Dan Komunikasi Kabupaten Sukoharjo). STIE “AUB” Surakarta
- Simbolon, Ramli dan Hastin Umi Anisah. 2015. “*Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai* (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin)”
- Utami, Anjar Budi, dkk 2017. *Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero),Tbk Kantor Cabang Solo. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Utari, 2015. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai. Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri*. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

