

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPERIBADIAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**Novin Christy Anasthasia**

Pasca Sarjana Manajemen dan Keuangan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Mahlia Muis**

Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Wahda**

Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kepribadian sebagai variabel moderating di PT. Margamas Indah Development (MID) Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. MID Makassar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga puluh orang karyawan yang bekerja pada PT. MID Makassar. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner, wawancara, observasi dan dokumentasi yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepribadian dapat memoderasi (memperlemah) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan kepribadian dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepribadian.

*Abstract : This research aims to determine the effect of leadership style and motivation variables on employees' performance with personality as moderating variable at PT. Margamas Indah Development (MID) of Makassar. This research was a descriptive quantitative study. The populations were employees at PT. MID of Makassar. The sample consisted of 30 employees working at PT. MID of Makassar. The methods of data collection were questionnaire, interview, observation, and documentation and the data were analyzed using Partial Least Square (PLS). The results of the research indicate that leadership style has a positive and significant effect on employees' performance. Personality can moderate (weaken) the effect of leadership style on employees' performance, and it can also moderate (strengthen) the effect of motivation on employees' performance.*

**Keywords:** Leadership Style, Motivation, Employees' Performance, Personality.

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi untuk mengatur segala kegiatan organisasi. Simamora (2006) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya tidak

akan berjalan dan tujuan organisasi pun tidak akan tercapai. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting karena mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dapat mendukung untuk mencapai kinerja yang baik. Tanpa adanya karyawan yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Bangun (2012:231) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan menggunakan kecakapan dan pengalaman. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Beberapa faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, tingkat absensi yang kurang, adanya kesenjangan antara pimpinan dan karyawan ataupun antar sesama karyawan dan program kerja yang tidak tercapai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

PT. Margamas Indah Development (PT. MID) merupakan perusahaan pusat perbelanjaan (mal) yang memiliki aktifitas perdagangan/distribusi dan jasa-jasa, yang mana kegiatan utamanya adalah menyediakan ruang untuk disewakan kepada hunian (*tenant occupation*). Permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan PT. MID dapat terlihat dari hasil kinerja mereka yang belum optimal, masih sering mendapatkan koreksi kritis dari atasan secara terus menerus dalam waktu yang berdekatan dikarenakan tidak adanya rasa percaya antar pimpinan dan karyawan sehingga hal tersebutpun terkadang membuat karyawan ragu dan takut dalam bertindak, merasa terbatas dalam mengembangkan potensi yang mereka miliki, kaku dalam pengambilan keputusan bahkan karyawanpun merasa bekerja dibawah tekanan. Dan hal demikian juga yang membuat setiap pelaksanaan proses penyewaan dan pembayaran dari pihak penyewa gedung terhambat, dikarenakan adanya kesenjangan antar pemimpin dan karyawan maupun antar sesama karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan kepribadian sebagai variabel moderating dikarenakan kepribadian juga merupakan salah satu aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarena kepribadian merupakan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain (Siagian, 2004:94). Karyawan yang memiliki kepribadian baik akan menjadikan karyawan untuk bersikap bijak dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Penelitian yang dilakukan oleh Ratna, Suci, dan Krisnha (2007) menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 33,40%.

Sebagaimana telah dinyatakan sebelumnya, kinerja karyawan yang rendah dapat berdampak pada kinerja organisasi. Maka peneliti bermaksud untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan bagaimana hubungan pengaruh antara faktor-faktor tersebut. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepribadian. Dengan demikian, secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Margamas Indah Development.
2. Bagaimana pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Margamas Indah Development.
3. Apakah kepribadian mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT. Margamas Indah Development.
4. Apakah kepribadian mampu memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan PT. Margamas Indah Development.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Gaya Kepemimpinan***

George (2005:192) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2013:49).

Malayu (2005:205) memaparkan beberapa dimensi gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: a)Kepemimpinan Otoriteradalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. b)Kepemimpinan Partisipatifadalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan

dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, mensumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan agar ikut memiliki perusahaan. c)Kepemimpinan Delegatif dimana apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. d)Kepemimpinan Kharismatik, gaya kepemimpinan ini memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya sangat luar biasa. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab pasti mengapa seorang itu memiliki kharisma yang begitu besar. dan e) Kepemimpinan Demokratikmenitikberatkan pada bimbingan yang efisien pada para anggotanya. Kordinasi pekerjaan terjalin baik dengan semua lini, terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratik menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing pada saat-saat kondisi yang tepat.

### ***Motivasi***

Motivasi adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Ernest J MC Cormick dalam Anwar Prabu, 2009:94). Suwatno (1996:99) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Maslow dalam Robbins (2013) mendefinisikan motivasi sebagai kebutuhan fundamental yang mendasari perilaku seseorang untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk rasa memiliki (*social*), kebutuhan harga diri dan kebutuhan untuk berpendapat. Kemudian Irham Fahmi (2014:143) mendefinisikan motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

### ***Kepribadian***

Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa *personality* atau kepribadian adalah organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan

kemampuan seseorang untuk beradaptasi secara unik dengan lingkungannya. Allport (1961) menjelaskan kepribadian adalah organisasi yang dinamis didalam sistem psikofisik individu yang menentukan adaptasi yang unik terhadap lingkungan. Siagian (2004:93) yang menyatakan bahwa kepribadian merupakan organisasi dinamik dari suatu sistem psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang pada gilirannya menentukan penyesuaian-penyesuaian diri yang dilakukan terhadap lingkungan.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepribadian adalah keseluruhan unik yang dilakukan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan sekitar. Kemampuan adaptasi masing-masing individu tidaklah sama antara individu yang satu dan yang lainnya, semua tergantung dari kepribadian yang dimiliki individu tersebut. Hasil akhir dari kemampuan adaptasi ini akan terlihat pada kinerja sebagai wujud tanggung jawabnya.

Perlu dipahami bahwa setiap orang merupakan individu dengan jati diri yang khas. Banyak pernyataan yang menyatakan bahwa setiap orang sesungguhnya merupakan makhluk yang unik yang tidak ada duanya dimuka bumi ini. Oleh karena itu, agar seorang manajer dapat menerapkan gaya kepemimpinan dan motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahannya, merupakan hal yang sangat penting baginya untuk mengenal para bawahannya. Semakin dalam semakin baik (Siagian, 2004:80)

### ***Kinerja Karyawan***

Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Gibson (1997) kinerja adalah sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya.

Irham Fahmi (2014:226) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Armstrong dan Baron (2004) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis.

## **METODE PENELITIAN**

Sugiyono (2011:14) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme; metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu; teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan perhitungan teknik sampel tertentu yang sesuai; pengumpulan data kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### ***Situs dan Waktu Penelitian***

Penelitian ini dilakukan di PT. Margamas Indah Development (MID) yang berada di Mall Panakkukang, Jalan Boulevard, Kelurahan Masale, Kecamatan Panakkukang, Kota Makassar 90231. Pertimbangan yang mendorong peneliti melakukan penelitian dilokasi tersebut adalah tersedianya data yang dibutuhkan oleh peneliti yang berhubungan dengan kinerja karyawan, dimana terdapat banyaknya komplainan dari pihak manajemen mall secara khusus dan pengunjung mall pada umumnya. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama empat bulan dari bulan Agustus 2017 sampai bulan Oktober 2017.

### ***Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel***

Sugiyono (2005:90) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Margamas Indah Development Mall Panakkukang Makassar.

Umar (2002:95) menyatakan bahwa sampel adalah bagian kecil dari suatu populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan seluruh populasi karyawan PT. Margamas Indah Development yaitu sebanyak 30 karyawan.

### ***Jenis dan Sumber Data***

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif, karena data yang diperoleh nantinya akan berupa angka. Dari angka yang diperoleh nantinya akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel bebas (*independent*), kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*) dan kepribadian sebagai variabel moderating.

Sumber data merupakan faktor penting dalam pertimbangan penentuan pengumpulan data. Sumber data dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), misalnya data kuesioner yang diterima dari responden atau data hasil wawancara peneliti dengan narasumber.

### ***Metode Pengumpulan Data***

Pengumpulan data merupakan faktor penting untuk keberhasilan penelitian. Kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk pengumpulan data (Sugiyono, 2010:193).

Adapun penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan terjun langsung ke objek penelitian. Untuk memperoleh data-data lapangan ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

- a) Metode kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah daftar pernyataan atau pertanyaan yang tertulis kepada responden untuk dijawab.
- b) Metode wawancara, yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti mengajukan pertanyaan secara lisan kepada pihak organisasi untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.
- c) Metode observasi, yaitu merupakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.
- d) Metode dokumentasi, yaitu mengumpulkan data melalui melalui buku, jurnal, majalah, internet yang menjadi bahan referensi pendukung bagi peneliti.

### ***Teknik Analisi Data***

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square*, dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. *Partial Least Square* adalah metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Herman ). A Wald untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian *distribution free*, artinya data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu. PLS merupakan metode alternatif Struktural Equation Modelling (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan di antara variabel yang kompleks namun datanya kecil (30 sampai 100) mengingat SEM memiliki ukuran data sampel minimal 100 (Hair et al, 2010).

Analisis SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasikan variabel laten yang diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk (Ghozali dan Latan, 2015:7).

PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstraknya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji *bootstrapping* terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*.

## **HASIL PENELITIAN**

Dalam penelitian ini pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh kepribadian analisis dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

### ***Hasil Pengukuran Outer Model: Uji Validitas dan Reliabilitas***

#### **1. Kepribadian\_Gaya Kepemimpinan**

Konstruk variabel gaya kepemimpinan memiliki 12 indikator. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran, diperoleh hasil bahwa terdapat beberapa indikator dari konstruk variabel gaya kepemimpinan yang memiliki *loading factor* dibawah 0.70. Sehingga hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat 4 indikator yang perlu dihilangkan dari konstruk variabel gaya kepemimpinan dan hanya 8 indikator yang valid untuk di uji. Adapun hasil dari nilai *loading factor* gaya kepemimpinan yaitu sebesar 0.837 yang menyatakan bahwa indikator gaya kepemimpinan valid dalam mengukur konstraknya sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Nilai akar AVE dari efek moderasi kepribadian dan gaya kepemimpinan memiliki hasil melebihi nilai korelasi antar konstruk, dan juga memiliki nilai *composite reliability* sebesar 1.000 (*reliable*).

#### **2. Kepribadian\_Motivasi**

Konstruk variabel motivasi memiliki 15 indikator. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran, diperoleh hasil bahwa terdapat beberapa indikator dari konstruk variabel gaya kepemimpinan yang memiliki *loading factor* dibawah 0.70. Sehingga hasil akhir

menunjukkan bahwa terdapat 13 indikator yang perlu dihilangkan dari konstruk variabel motivasi dan hanya 2 indikator yang valid untuk di uji. Adapun hasil dari nilai *loading factor* efek moderasi ini yaitu sebesar 0.747 yang berarti valid dalam mengukur konstruk sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Nilai akar AVE dari efek moderasi kepribadian dan motivasi memiliki hasil melebihi nilai korelasi antar konstruk, dan juga memiliki nilai *composite reliability* sebesar 1.000 (*reliable*).

### ***Hasil Pengukuran Inner Model***

Berdasarkan hasil pengolahan yang tersaji pada tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $GK \rightarrow KK$ ) berpengaruh positif, dimana nilai p-value yang diperoleh sebesar  $0.021 < 0.05$  dan nilai t statistik adalah  $2.049 > 1.64$  kemudian original sampel yang diperoleh bertanda positif. Begitu pula dengan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan ( $M \rightarrow KK$ ) berpengaruh positif dan signifikan, dimana memiliki nilai p-value sebesar  $0.009 < 0.05$  dan t statistik sebesar  $2.359 > 1.64$  kemudian original sampel bertanda positif. Maka Hipotesis 1 ( $H_1$ ) dan Hipotesis 2 ( $H_2$ ) terdukung. Dengan demikian ***Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. MID.***

Ini menandakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan maka semakin baik pula kinerja yang diberikan oleh karyawan. Sama halnya dengan variabel motivasi, dimana jika dorongan atau motivasi yang dimiliki semakin tinggi, maka semakin besar pula dorongan atau keinginan yang diciptakan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan baik, begitupun sebaliknya.

Kemudian pengaruh efek moderasi kepribadian pada gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $MOD\_GK \rightarrow KK$ ) memiliki nilai p-value sebesar  $0.010 < 0.05$  dan t statistik sebesar  $2.336 > 1.64$  namun memiliki nilai original sampel negatif yang mengartikan bahwa kepribadian dapat memoderasi (memperlemah) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang baik atau tinggi akan menekan pengaruh gaya kepemimpinan atasan terhadap kinerjanya. Artinya, gaya kepemimpinan atasan yang tidak baik tidak akan menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian  $H_3$  ***Kepribadian mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan*** diterima.

Pengaruh moderasi kepribadian pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ( $MOD\_M \rightarrow KK$ ) juga memiliki hasil yang signifikan yang dilihat dari nilai p-value sebesar 0.019 dan t statistik 2.090 kemudian memiliki original sampel bertanda positif yang

mengartikan bahwa kepribadian dapat memoderasi (memperkuat) motivasi kerja karyawan. Artinya bahwa kepribadian karyawan yang baik akan memperkuat atau menciptakan motivasi kerja yang baik pula sehingga memberi hasil kinerja yang baik bagi perusahaan. Dengan demikian  $H_4$  ***Kepribadian mampu memoderasi hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan*** juga diterima.

Hasil *Q-Square* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* model dengan variabel endogen (Kepribadian) adalah sebesar 0.744, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat dikarenakan nilainya mendekati 1.

## **PEMBAHASAN**

Adapun masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah untuk melihat apakah terdapat pengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan (GK) dan motivasi (M) terhadap kinerja karyawan dan apakah kepribadian (KP) mampu memoderasi (memperkuat atau memperlemah) variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (KK). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS pengaruh GK terhadap KK signifikan dengan nilai p-value sebesar 0.021 dan original sampel bertanda positif. Oleh karena itu Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan dan original sampel bertanda positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepeimpinann atasan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.

Nilai p-value pengaruh variabel M terhadap KK memiliki hasil yang signifikan dengan nilai p-value sebesar 0,009 dan original sampel bertanda positif. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan dan original sampel bertanda positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi, begitu sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ridwan (2008) yang menunjukkan bahwa Terdapat hubungan yang kuat antara motivasi dengan produktivitas kerja karyawan pada bagian produksi CV. Epsilon Bandung, namun pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja termasuk dalam kategori sedang.

Nilai p-value pengaruh efek moderasi KP pada pengaruh GK terhadap KK signifikan dengan nilai p-value sebesar 0,010 dan original sampel bertanda negatif. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan dan original sampel bertanda negatif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa kepribadian dapat memoderasi (memperlemah) pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang tinggi akan menekan pengaruh gaya kepemimpinan atasan terhadap kinerjanya. Gaya kepemimpinan atasan yang tidak baik tidak senantiasa akan menurunkan kinerja karyawan dengan kepribadian tinggi karena karyawan dengan kepribadian tinggi dapat bekerja secara stabil dan tanggung jawab sehingga gaya kepemimpinan atasan yang kurang baik tidak begitu berpengaruh terhadap kinerjanya. Kadarman, Jusuf Udaya, dkk (2001) yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik.

Nilai p value pengaruh efek moderasi KP pada pengaruh M terhadap KK signifikan dengan nilai p-value sebesar 0,019 dan original sampel bertanda positif. Oleh karena nilai p-value yang diperoleh signifikan dan original sampel bertanda positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa kepribadian dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang tinggi akan memperkuat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerjanya. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh kepribadian yang tinggi akan memberikan hasil kinerja yang tinggi.

Dua hal yang berkaitan dengan kinerja adalah kesediaan atau motivasi karyawan untuk berkerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Gomez (2003:177) mengemukakan bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepeemimpiann atasan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, dan juga memberikan hasil yang baik bagi perusahaan.

Kepribadian dapat memoderasi (memperlemah) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang tinggi akan menekan pengaruh gaya kepemimpinan atasan terhadap kinerjanya. Gaya kepemimpinan atasan yang tidak baik tidak senantiasa akan menurunkan kinerja karyawan dengan kepribadian tinggi karena karyawan dengan kepribadian tinggi dapat bekerja secara stabil dan tanggung jawab sehingga gaya kepemimpinan atasan yang kurang baik tidak begitu berpengaruh terhadap kinerjanya.

Kepribadian dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang tinggi akan memperkuat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerjanya. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh kepribadian yang tinggi akan memberikan hasil kinerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti memberikan saran :

#### 1. Gaya Kepemimpinan

Mengacu pada hasil deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan, diharapkan agar pimpinan lebih memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk lebih bertanggung jawab dan berekspresi dalam mengerjakan setiap perintah atau tugas yang diberikan sehingga karyawan merasa dipercaya, lebih terlatih dan tidak kaku dalam mengerjakan setiap tanggung jawab yang diberikan.

#### 2. Motivasi

Pada faktor motivasi kerja, masih diperlukan adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, serta pimpinan harus terus memberikan dorongan yang positif terhadap karyawan, salah satunya dengan mengapresiasi setiap hasil pekerjaan terbaik yang dilakukan oleh karyawan sehingga karyawan dapat lebih termotivasi, semangat dan memiliki rasa senang dan ikhlas dalam melaksanakan setiap perintah yang diberikan.

#### 3. Kinerja Karyawan

Pada faktor kinerja karyawan, dalam kondisi apapun karyawan harus sigap dan dengan sukarela menerima dan mengerjakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik sehingga setiap hasil yang diberikan dapat mendapatkan apresiasi yang baik dari atasan maupun pihak luar. Karyawan juga perlu mengembangkan wawasan dalam lingkungan pekerjaan agar tidak kaku dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan setiap tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan tanpa menyampingkan standar operasional yang ditetapkan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allport, Gordon. 1961. *Personality*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Armstrong, Michael. 2003. *Strategc Human Resource Management (A Guide to Action)*. Edisi terjemahan . Hal.5. Penerjemah: Ati Cahyani. Jakarta. Bhuana Ilmu Populer.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen, Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung. Alfabeta
- Ghozali, Imam, dan Latan, Hengky. 2015. *Partial Least Square (PLS) Konsep, Tehnik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*, Edisi Kedua, Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Stuktur Proses*. Jakarta. Erlangga.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Andi Offset.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI.Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.B., dan Anderson R.E, 2010. *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Edition.*, NJ Pearson Prentice Hall.
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal. 165-180.
- Hasibuan S.P., Malayu. 2005. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. CV Haji Masanggung. Jakarta.
- Kadarman dan Jusuf Udaya. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta. PT. Prenhallindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

- Masrukhin dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2.
- Purnama, Ridwan. 2008. *Pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung*. Jurnal Strategic, Vol. 7, No. 14, September 2008.
- Robbins, S. dan T., Judg. 2013. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Siagian, S.P. 2004. *Teori Motivasi dan Implikasinya*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Suwatno. 1996. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Dan Aplikasi*. Bandung. FPIPS IKIP.
- Terry R., George. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan ke sembilan. Jakarta. Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan ke 17. Jakarta. Rajawali Pers.
- Umar, Husain. 2002. *Research Methods In Finance and Banking*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widiasari, Ratna, dkk. 2007. *Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan Berpendidikan Tinggi pada Perusahaan Peternakan di Jawa Tengah dan DIY*. Jurnal Kinerja, Volume 11, No.1, Th.2007: Hal. 40-49.