

**ANALISIS MOTIVASI AFILIASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIER TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI  
PADA KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Manajemen  
Program Pascasarjana Manajemen STIE Dharmaputra Semarang

Oleh:

Sri Haryatun

NIM. 16.2.22.0482

**PROGRAM PASCASARJANA (S2) MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)  
DHARMAPUTRA  
SEMARANG  
2018**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Sri Haryatun

NIM : 16.2.22.0482

Jurusan : S2 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen SDM

### MENYATAKAN

1. Bahwa tesis yang saya susun ini adalah hasil karya sendiri (bukan plagiat) diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Sains Manajemen STIE Dharmaputra Semarang.
2. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada diri saya.

Semarang, 31 Agustus 2018



Sri Haryatun

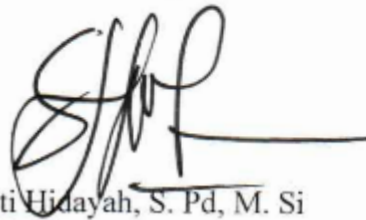
## PERSETUJUAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul :

**Analisis Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang**

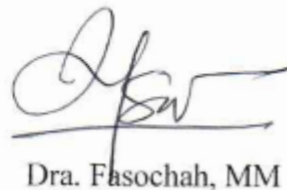
Yang disusun oleh Sri Haryatun, NIM. 16.2.22.0482 telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal, 31 Agustus 2018.

Pembimbing Pertama



Dr. Siti Hidayah, S. Pd, M. Si

Pembimbing Kedua



Dra. Fasochah, MM

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul :

**Analisis Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang**

Yang disusun oleh Sri Haryatun, NIM. 16.2.22.0482 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal, 31 Agustus 2018.

Dewan Penguji

Ketua Penguji



Dr. Siti Hidayah, S.Pd. M.Si

Anggota Penguji



Dr. Dra. Endah Winarti HS, MM

Anggota Penguji



S.B. Handayani, SE, MM

Semarang, 31 Agustus 2018  
STIE Dharmaputra Semarang  
Program Pascasarjana (S2) Manajemen  
Ketua Program



Dr. Dra. Endah Winarti HS, MM  
NIP. 19541226 198303 2 002

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTO:

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan) maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada ALLAH hendaknya kamu berharap.”

### PERSEMBAHAN :

Karya ini dipersembahkan kepada:

Alhamdulillah, atas rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Karya sederhana ini saya persembahkan untuk :

- Suamiku, anakku yang telah mendukung dan memberi motivasi dalam segala hal dan memberikan semangat.
- Pegawai Kecamatan Ngaliyan, yang telah membantu dalam proses pembuatan tesis ini. Tanpa kalian tesis ini tidak berarti.
- Teman-teman S2 Manajemen STIE Dharmaputra yang telah berjuang bersama menyelesaikan tesisnya masing-masing.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the influence of affiliation motivation and career development on employee performance with transformational leadership as a moderating variable. Population in this research is all employee at District Ngaliyan Town Semarang which amounts to 115 people. In this study the number of samples taken by all members of the population. Moderated Regression Analyzis (MRA) was used on data processing using SPSS.*

*The results of this study found that the motivation affiliates has a positive effect on employee performance, it showed that the higher affiliate motivation, the higher employee performance. Career development has a positive effect on employee performance, it showed that better career development then the higher the employee performance.*

*Transformational leadership moderates the positive influence of affiliation motivation on employee performance was proven, it showed that the existence of good transformational leadership was strengthened the influence of affiliation motivation on employee performance. Transformational leadership moderates the positive influence of career development on employee performance, it showed that the existence of good transformational leadership was strengthened the influence of career development on employee performance.*

*Keywords: Affiliate motivation, career development, transformational leadership, employee performance*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang yang berjumlah 115 orang. Sampel yang diambil adalah seluruh anggota populasi. Metode pengolahan data adalah *Moderated Regression Analyzis* (MRA) menggunakan SPSS.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi afiliasi, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga tesis dengan judul “Analisis Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang” dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) dalam bidang Manajemen pada program studi S2 Manajemen STIE Dharmaputra Semarang. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya, kepada:

1. Bapak Drs. Darsono, MM selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharmaputra Semarang
2. IbuDr. Dra. Endah Winarti HS, MM, selaku Ketua Program Pascasarjana (S2) Manajemen STIE Dharmaputra Semarang
3. Ibu Dr. Siti Hidayah, S.Pd, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Pertama yang dengan penuh perhatian memberikan bimbingan kepada penulis sampai selesainya penyusunan laporan tesis ini.
4. Ibu Dra. Fasochah, MM selaku Dosen Pembimbing Kedua yang memberikan bimbingan kepada penulis dengan sabar.
5. Bapak Camat Ngaliyan Kota Semarang yang telah mengizinkan dalam pengumpulan data penelitian untuk menulis tesis ini.

6. Segenap keluarga dan rekan kerja yang telah memberikan do'a, dorongan semangat dan bantuan baik moril maupun materiil kepada penulis.

Semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak dan penyusun menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan dan kekurangan pada penelitian ini. Kritik dan saran dari pembaca demi penyempurnaan penelitian yang akan datang kami harapkan.

Semarang, 31 Agustus 2018



Sri Haryatun

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT KETERANGAN KEASLIAN TESIS.....	ii
PERSETUJUAN TESIS .....	iii
PENGESAHAN TESIS .....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BABI PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Perumusan Masalah .....	9
1.3.Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN .....	12
2.1.Telaah Pustaka .....	12
2.1.1. <i>Resource-Based View</i> (RBV) .....	12
2.1.2. Motivasi afiliasi.....	16
2.1.3. Pengembangan karier .....	18
2.1.4. Kepemimpinan transformasional .....	23
2.1.5. Kinerja Pegawai .....	26
2.2. Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis.....	31
2.2.1. Model Penelitian .....	31

2.2.2. Perumusan Hipotesis.....	31
2.3.Kerangka Pikir Penelitian .....	38
BAB III METODE PENELITIAN .....	40
3.1.Jenis Penelitian.....	40
3.2.Jenis dan Sumber Data .....	40
3.3.Populasi dan Sampel .....	41
3.4.Definisi Operasional Variabel.....	42
3.5.Metode Pengumpulan Data.....	44
3.6.Metode Analisis Data.....	45
BAB IV ANALISIS DATA.....	50
4.1.Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	50
4.1.1. Gambaran Umum Kecamatan Tugu Kota Semarang....	50
4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas (30 Responden).....	57
4.1.3. Data Deskriptif.....	58
4.2.Proses dan Hasil Analisis .....	67
4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	67
4.2.2. Uji Asumsi Klasik.....	69
4.2.3. Uji Kelayakan Model .....	73
4.3.Pengujian Hipotesis.....	74
4.3.1. Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi afiliasi dan Pengembangan karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan transformasional sebagai Variabel Moderasi.....	74
4.3.2. Analisis Regresi Pengaruh Motivasi afiliasi dan Pengembangan karier terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi .....	76
Bab V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	81

5.1.Simpulan .....	81
5.2.Implikasi Kebijakan .....	82
5.3.Keterbatasan Penelitian.....	83
DAFTAR PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	90

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i> .....	5
Tabel 1.2	Pelayanan Pada Kecamatan Tugu Kota Semarang Tahun 2016 .....	8
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas (30 Responden).....	56
Tabel 2.1	Penelitian Motivasi Afiliasi dan Kinerja .....	33
Tabel 2.2	Penelitian Pengembangan Karier dan Kinerja .....	35
Tabel 2.3	Penelitian Motivasi Afiliasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja .....	36
Tabel 2.4	Penelitian Pengembangan Karier, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja .....	38
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai di Kecamatan Ngaliyan .....	41
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (30 Responden) .....	57
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	58
Tabel 4.3	Umur Responden.....	59
Tabel 4.4	Pendidikan Responden.....	59
Tabel 4.5	Masa Kerja Responden.....	60
Tabel 4.6	Nilai Indeks Variabel Motivasi afiliasi .....	62
Tabel 4.7	Persepsi Responden terhadap variabel Motivasi afiliasi.....	62
Tabel 4.8	Nilai Indeks Variabel Pengembangan karier.....	63
Tabel 4.9	Persepsi Responden terhadap variabel Pengembangan karier .....	64
Tabel 4.10	Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan transformasional.....	65
Tabel 4.11	Persepsi Responden terhadap variabel Kepemimpinan transformasional.....	65
Tabel 4.12	Nilai Indeks Variabel Kinerja Pegawai .....	66
Tabel 4.13	Persepsi Responden terhadap variabel Kinerja Pegawai .....	67
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	68
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi .....	68
Tabel 4.16	Hasil Uji Multikolinieritas .....	70
Tabel 4.17	Keputusan Uji Durbin-Watson .....	71

Tabel 4.18 Hasil Uji Durbin-Watson .....	72
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi .....	73
Tabel 4.20 Hasil Uji F .....	74
Tabel 4.21 Koefisien Regresi .....	75

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Model Penelitian .....	31
Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian.....	39
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Kecamatan Ngaliyan .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian.....	90
Lampiran 2 Tabulasi Data (30 Responden) .....	94
Lampiran 3 <i>Reliability</i> (30 Responden).....	96
Lampiran 4 Tabulasi Data.....	100
Lampiran 5 <i>Frequency Table</i> .....	105
Lampiran 6 <i>Reliability</i> .....	112
Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	116
Lampiran 7 Tabel r <i>Product Moment</i> .....	118
Lampiran 8 <i>Regression</i> .....	119
Lampiran 9 Tabel F .....	120
Lampiran 10 Tabel t.....	121
Lampiran 11 Tabel Durbin – Watson .....	122

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) yang merupakan salah satu faktor terpenting dalam organisasi yang berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud yaitu pegawai. Pegawai merupakan salah satu kekayaan yang harus dijaga dan dipelihara. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai (Mukzam, 2015).

Esa (2014) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Hasil kerja seseorang akan membuat orang tersebut untuk selalu aktif melakukan kerja samanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat kemauan atau motivasi sangatlah mempengaruhi kinerjanya pegawai, karena dengan motivasi seseorang dapat dengan mudah melakukan pekerjaan tanpa paksaan. Selain itu jenjang karier yang menjanjikan juga merupakan daya tarik tersendiri bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Afful-Broni (2012) menyatakan bahwa motivasi dapat menjadi salah satu penyebab dari peningkatan kinerja karyawan. Analisis mengenai performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan

pegawai untuk melaksanakannya. (Gomes, 2003). Terdapat dua sumber motivasi yaitu motivasi dari dalam dan motivasi dari luar. Jika motivasi dari dalam (internal) yang dimiliki pegawai rendah maka akan menyebabkan kinerja juga kurang baik. Motivasi dari luar dapat meningkatkan semangat pegawai. Jika motivasi dijaga maka akan dapat menaikkan kinerja pegawai sehingga organisasi juga akan mencapai tujuan.

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa, sejauh mungkin, keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis" (Armstrong, 1990).

Salah satu bentuk motivasi ialah kebutuhan berafiliasi (McClelland dalam Mukzam, 2015). Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian. Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada menganggapnya sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi. Karakter individu dengan motivasi afiliasi yang tinggi memiliki ciri yaitu cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Pengembangan karier pegawai yang ada di organisasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karier

akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengembangan karier pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja mengharapkan peningkatan baik kualitas kehidupan maupun karier dalam bekerja. Pegawai juga mengharapkan perubahan, kemajuan dan kesempatan untuk berprestasi lebih baik lagi. Baroroh (2013) menyatakan bahwa kualitas pengembangan karir pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat terjadi karena semakin baik pengembangan karir pegawai tersebut, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Pengembangan karier merupakan salah satu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa anggota dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat selalu tersedia pada saat dibutuhkan sebagai perencanaan. Pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Jadi, salah satu dorongan pekerja bergabung atau bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dalam bentuk kemajuan atau keberhasilan pengembangan karir sesuai dengan kebutuhan karir.

Beberapa penelitian yang membahas pengembangan karir terhadap kinerja diantaranya Kesdu (2012) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) juga menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja juga dikemukakan oleh Negara (2014).

Penelitian ini mengkaji perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya atau lebih dikenal dengan *research gap*. Kusasih (2014) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hendrianto (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Esa (2014) menunjukkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Rangkuman perbedaan pendapat di atas dapat di lihat pada Tabel 1.1.

Berdasarkan perbedaan di atas maka diusulkan variabel moderasi untuk menyelesaikan gap tersebut, variabel itu adalah kepemimpinan transformasional.

Tabel 1.1  
*Research Gap*

<b>Research Gap</b>	<b>Isu / Peneliti</b>	<b>Temuan</b>
Terdapat perbedaan pendapat tentang pengaruh motivasi dan kinerja	Afful-Broni (2012),  Esa (2014),  Kusasih (2014),  Hendrianto (2015)  Theodora (2015)  Srimulyani (2013)	Menemukan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja  motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan  motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja  motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan  motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  Menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Fahlevi (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu syarat utama dalam menunjang kelancaran proses kegiatan organisasi. Teori kepemimpinan menjelaskan bahwa seseorang disebut sebagai

pemimpin jika ia mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkannya. Kepemimpinan yang efektif akan lebih menekankan pada suatu perilaku pemimpin dari semua sifat-sifat pemimpin yang telah ada. Siapapun yang menduduki kepemimpinan diharapkan untuk dapat bertindak secara efektif sebagai seorang pemimpin.

Kepemimpinan oleh Hasnawati (2016) dijelaskan sebagai seni mengelola dan memberdayakan sekelompok orang atas dasar kekuatan kepribadian untuk mendapatkan suatu sinerja dan kinerja yang optimal dan memiliki nilai tambah bagi kelompok tersebut. Fahlevi (2016) menjelaskan bahwa pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan agar mencapai hasil yang diharapkan. Pelaksanaan disiplin dalam organisasi ditujukan supaya semua pegawai yang ada dalam organisasi bersedia dan sukarela. Peraturan yang ditaati berarti memberi sebuah dukungan terhadap suatu organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan, sehingga akan lebih mempermudah tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu bentuk kepemimpinan ialah kepemimpinan transformasional. Hayward (2005) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses untuk mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan. Pemimpin transformasional mampu menyatakan visi, mendorong pengembangan individu, menggunakan pemikiran baru, memberikan umpan balik secara berkala, menggunakan pengambilan keputusan partisipatif, dan mendorong sebuah kerjasama dan lingkungan kerja yang saling percaya. Fahlevi (2016) menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Lebih lanjut, kepemimpinan yang baik merupakan syarat utama dalam menunjang kelancaran kegiatan berorganisasi. Penelitian ini menggunakan salah satu jenis gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini dilakukan pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Kecamatan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kabupaten atau kota. Kecamatan terdiri atas desa-desa atau kelurahan-kelurahan. Kecamatan Ngaliyan merupakan kecamatan yang berada di bagian barat Kota Semarang dengan batas wilayah bagian barat adalah Kabupaten Kendal.

Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang, Kecamatan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan yang dilimpahkan oleh Pemerintah Kota, dengan salah satu fungsinya yaitu pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya. Pelayanan masyarakat dikategorikan efektif apabila masyarakat mendapatkan kemudahan pelayanan dengan prosedur yang singkat, biaya murah, cepat, tepat dan memuaskan. Jalannya pelayanan pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang tidak lepas dari peran pegawainya. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur negara sipil sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.

Salah satu bentuk pelayanan dari kantor kecamatan ialah pelayanan administrasi dan surat menyurat. Berikut kondisi pelayanan pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

Tabel 1.2  
Pelayanan Pada Kecamatan Ngaliyan  
Kota Semarang Tahun 2017

No	Jenis Pelayanan	Bentuk Pelayanan	Jumlah	Terlambat	%
1	Administrasi kependudukan	Pembuatan kartu Tanda Penduduk	9.967	1.999	20,06
		Pembuatan kartu Keluarga	7.636	2.554	33,45
		Pembuatan Surat Kelahiran	1.283	132	10,29
		Pembuatan Surat Kematian	156	56	35,90
2	Surat Pengantar Perizinan	Surat Izin Mendirikan Bangunan	325	23	7,08
		Surat Izin Tempat Usaha	366	32	8,74
3	Surat Pengantar Keterangan	Surat Keterangan Tanah	402	19	4,73
		Surat Ganti Rugi (SKGR), Jual Beli	276	10	3,62
		Surat Keterangan Catatan Kepolisian	693	20	2,89
		Surat Keterangan Pindah Datang	1.156	153	13,24
		Surat Keterangan Pindah	1.594	110	6,90
4	Surat-surat lainnya	Surat Rekomendasi	1.407	103	7,32
		Legalisir	783	156	19,92
<b>Rata-rata (%)</b>			<b>26.044</b>	<b>5.367</b>	<b>20,61</b>

Sumber: Kantor Kecamatan Ngaliyan 2017

Tabel di atas memperlihatkan pelayanan pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang Tahun 2017, dari 26.044 pelayanan yang dilakukan terjadi 5.367 keterlambatan, atau sebesar 20,61%. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang masih belum optimal. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 salah satu indikator penilaian kinerja pegawai negeri sipil, ialah kuantitas, yaitu ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian terhadap kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya motivasi afiliasi, pengembangan karier dan kepemimpinan transformasional. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Masih adanya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang, hal ini menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Selain itu penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil (*research gap*) yaitu penelitian Afful-Broni (2012), Esa (2014), Kusasih (2014), Hendrianto (2015), dan Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian pada pegawai di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi afiliasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah motivasi afiliasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari kegiatan penelitian terhadap pegawai Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

Adapun kegunaan atau manfaat dari hasil penelitian ini adalah untuk:

1. Memberikan masukan mengenai kinerja pegawai dan faktor – faktor yang mempengaruhinya dan diharapkan berguna untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kinerja pegawai Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

2. Memberikan informasi dan referensi kepada peneliti selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan kinerja.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Resource-Based View (RBV)

*Resource-Based View* (RBV) merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (*Strategic Human Resources Management*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Namun, sampai sekarang salah satu dari kekurangan yang paling nyata dari strategi manajemen SDM adalah kurangnya basis teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi tersebut di dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney & Deckop, 1986).

Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya ada apabila upaya pihak lain gagal untuk meniru keunggulan tersebut, sedangkan teori RBV menyatakan keunggulan bersaing hanya dapat muncul dalam situasi heterogenitas dan imobilitas sumber daya perusahaan. Teori RBV menjelaskan sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Brahmana, 2007).

Wibisono (2006) menjelaskan bahwa variabel kinerja yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya terdiri dari sumber daya insani (*Human capital*), sumber daya teknologi (*Technological capital*), sumber daya organisasi (*Organizational capital*). Penyelarasan ketiga komponen tersebut dengan strategi

perusahaan akan memiliki kemampuan untuk menjalankan proses perubahan yang diperlukan dalam melaksanakan strategi tersebut.

Modal intelektual adalah gabungan antara seluruh hubungan dari dalam dan luar organisasi dengan faktor luar (Edvinson and Malone, 1997). Terdapat tiga bagian dari intelektual capital yaitu: *Human capital* ialah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas manusia untuk dikembangkan dan menjadi sebuah inovasi di dalam organisasi. *Social capital* yaitu sebuah struktur, jaringan dan prosedur yang bisa diperoleh oleh seseorang dan berkembangnya intelektual capital yang dapat dilihat dari stok dan aliran pengetahuan yang bersumber dari hubungan di dalam dan di luar organisasi. *Organizational capital*: yang berupa pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dilembagakan dan disimpan di dalam data base, petunjuk-petunjuk dan lain-lain.

Salah satu komponen modal organisasi modal kepemimpinan (*Leadership Capital*) (Ancok, 2012). Kepemimpinan yang baik adalah syarat utama dalam menunjang kelancaran proses operasi organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan lebih menekankan pada suatu perilaku pemimpin dari semua sifat-sifat pemimpin yang telah ada. Siapapun yang menduduki kepemimpinan diharapkan untuk dapat bertindak secara efektif sebagai seorang pemimpin.

Hasnawati (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni mengelola dan memberdayakan sekelompok orang atas dasar kekuatan kepribadian untuk mendapatkan suatu sinerja dan kinerja yang optimal dan memiliki nilai tambah bagi kelompok tersebut.

Salah satu bentuk kepemimpinan ialah kepemimpinan transformasional. Hayward (2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan.

Schultz (1961) menjelaskan bahwa hasil investasi modal manusia melalui pendidikan dan pelatihan di lebih besar daripada didasarkan pada investasi dalam modal fisik. Schultz pertimbangkan semua kemampuan manusia untuk menjadi bawaan atau atas yang baik. Foong dan Yorston (2003) menjelaskan bahwa teori modal manusia sangat penting dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang berkinerja tinggi. Perusahaan perlu mengelola modal manusia melalui semua *fase* kehidupan kerja karyawan dari perekrutan untuk pengembangan dan retensi. Manajemen modal manusia melibatkan perekrutan karyawan yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, di posisi yang tepat, pada waktu yang tepat, memberi penghargaan kepada mereka dengan insentif yang tepat untuk melakukan fungsi yang tepat di lingkungan yang tepat, serta melakukan pekerjaan yang lebih efektif dalam organisasi.

Edwinson dan Malone (1997) menjelaskan bahwa modal manusia penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming* melalui riset, laboratorium, impian manajemen, process reengineering, dan perbaikan atau pengembangan ketrampilan pekerja. Selain itu, modal manusia memberikan nilai tambah dalam organisasi setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim.

Salah satu nilai tambah dari modal manusia yang di jelaskan Edwinston dan Malone (1997) ialah melalui motivasi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai & Sagala, 2009). Salah satu bentuk motivasi ialah kebutuhan berafiliasi (McClelland dalam Mukzam, 2015). Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat salah satu fungsi organisasional yaitu pengembangan karir (Rivai dan Segala, 2009).

Pengembangan karir ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Rivai dan Segala (2009) menjelaskan bahwa setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial. Pengembangan karir adalah perubahan posisi kerja yang disertai perubahan hak dan wewenang serta

tanggung jawab. Karir memberi kesempatan karyawan untuk semakin berkembang, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi inilah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian di atas, maka teori modal organisasi dapat sebagai turunan terhadap penamaan variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan teori modal manusia dapat sebagai turunan terhadap penamaan variabel motivasi afiliasi dan pengembangan karier.

### **2.1.2. Motivasi Afiliasi**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins dan Judge, 2008), Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Lebih lanjut dikatakan oleh Mangkunegara (2011) motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi.

Mathis (2001) menjelaskan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna

mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005).

Salah satu bentuk motivasi menurut McClelland adalah motivasi afiliasi (Armstrong, 2003). Motivasi afiliasi adalah mendekati diri, bekerja sama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu (orang lain yang menyerupai atau menyukai subjek), membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan setia kepada seorang kawan Hall dan Lindzey (1993)

Afiliasi adalah suatu bentuk kebutuhan akan pertalian dengan orang lain, pembentukan persahabatan, ikut serta dalam kelompok-kelompok tertentu, kerja sama dan kooperasi (Chaplin, 2002). Hall dan Lindzey (1993) menjelaskan bahwa motivasi afiliasi adalah mendekati diri, bekerja sama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu (orang lain yang menyerupai atau menyukai subjek), membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan setia kepada seorang kawan.

Baron & Byrne (2005) menjelaskan definisi motivasi afiliasi adalah motif dasar untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonal. Motivasi afiliasi juga terkait dengan kecenderungan untuk membentuk pertemanan dan untuk bersosialisasi, untuk berinteraksi secara dekat dengan orang lain, untuk bekerja sama dengan orang lain dengan cara yang bersahabat, dan untuk jatuh cinta.

Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian. Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi. McClelland (1987)

menjelaskan bahwa karakter individu dengan motivasi afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Baron & Byrne (2005) menjelaskan mengenai motivasi afiliasi menyertakan konsep sebagai berikut:

1. Lebih menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja
2. Menjadi anggota perkumpulan
3. Aktivitas dalam pekerjaan yang membuat senang
4. Berbahagia jika berbuat sesuatu yang menyenangkan
5. Suka menolong meskipun tidak diminta

Parrek, Udai dalam Mas'ud (2004) menjelaskan bahwa motivasi berafiliasi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

- a. Suka tantangan, karyawan menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar
- b. Pengaruh, karyawan memberikan saran dan ide yang baru untuk kepentingan perusahaan
- c. Prestasi kerja, semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana
- d. Ketergantungan, pekerjaan bergantung kepada karyawan yang berpengalaman
- e. Perluasan, pencarian hal baru untuk menolong karyawan lain
- f. Afiliasi, jalinan hubungan baik dengan orang lain

### **2.1.3. Pengembangan Karier**

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat

dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia.

Pengembangan karir ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Jadi, salah satu dorongan pekerja bergabung atau bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dalam bentuk kemajuan atau keberhasilan pengembangan karir sesuai dengan kebutuhan karir.

Robbins (2006) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Gomes (2003), mendefinisikan pengembangan karir berhubungan erat dengan:

1. Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Berhubungan dengan bagaimana seseorang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri.

## 2) Manajemen Karir (*Career Management*)

Merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan akan sumber daya manusia baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

Pembinaan karier menurut Pedoman Mutasi Jabatan Anggota Polri 2010 adalah segala usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mendapatkan kedudukan (jabatan-jabatan) tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan mengikuti pendidikan, dan mutasi.

Secara eksternal, pengembangan karier dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan (Simamora, 2004). Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dapat disimpulkan suatu pemahaman pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Rivai dan Sagala (2009) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karier individu adalah:

### 1) Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karier yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebgaaian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat

mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*)

Tahap pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang tidak baik akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, prestasi kerja, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja (*Net working*)

Jaringan kerja berarti problema *exposure* di luar organisasi. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Pengunduran diri (*Resignation*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di organisasi lain (*leveraging*).

5) Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada organisasi tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan

kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya dipertunjukkan bagi profesi.

6) Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasihat-nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal organisasi.

7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan ketrampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi ketrampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka.

8) Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya.

9) Pengalaman internasional (*International experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi organisasi-organisasi domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi organisasi-organisasi global.

Robbins (2006) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya.

Gibson (2000) menjelaskan bahwa untuk mengukur pengembangan karir digunakan indicator, antara lain peningkatan kemampuan dengan pendidikan, pendidikan yang diberikan sesuai, pendidikan merupakan prioritas utama, peningkatan kemampuan dengan pelatihan sesuai dengan bidang tugas, pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas, pelatihan merupakan prioritas utama, kesempatan promosi sama, kesempatan promosi dilakukan sesuai dengan prestasi kerja, serta promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan.

#### **2.1.4. Kepemimpinan Transformasional**

Hayward (2005) menjelaskan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki suatu tujuan dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam prosesnya, seorang pemimpin mempergunakan dan mengaplikasikan suatu cara atau gaya tertentu sehingga kepemimpinannya tersebut mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robert dan Hunt (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain memiliki kemauan keras

dan semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama. Dorongan yang diberikan tidak semata-mata agar orang lain memiliki kemauan dalam bekerja saja, tetapi dorongan itu juga dimaksudkan agar kemauan dalam bekerja juga dilandasi oleh semangat yang tinggi dan penuh percaya diri untuk terus maju dan berkembang.

Dubrin (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Amirullah dan Budiyo (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan transformasional.

Hayward (2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan. Pemimpin transformasional mengajarkan pengikutnya (karyawan) untuk menjadi transformasional (Hayward, 2005). Sedangkan menurut Lensuflie

(2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian yang bertujuan untuk perubahan.

Secara umum, para pemimpin transformasional dianggap mampu menyatakan visi, menggunakan pemikiran baru, mendorong pengembangan individu, memberikan umpan balik secara berkala, menggunakan pengambilan keputusan partisipatif, dan mendorong sebuah kerjasama dan lingkungan kerja yang saling percaya (Hayward, 2005).

Pemimpin transformasional juga memiliki kemampuan untuk menelaraskan orang dan sistem sehingga akan ada integritas di seluruh organisasi. Selain dari itu pemimpin transformasional bertanggung jawab untuk memotivasi karyawan mereka untuk melampaui harapan yang biasa dengan menarik kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional secara konsisten menunjukkan keunggulan pada berbagai hasil individu dan organisasi, seperti tujuan dan kinerja (Hayward, 2005).

Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja dan pengembangan bawahan ke arah potensi terbesar mereka Northouse (2003). Berikut ini merupakan faktor – faktor kepemimpinan transformasional:

1. *Idealized Influence* (Karisma dan Idealisme)

Pengaruh yang idealis dan karisma menjelaskan bahwa pemimpinlah yang berperan sebagai model yang menjadi panutan bagi bawahan. Pemimpin-pemimpin seperti ini biasanya memiliki standar moral dan etika yang tinggi dalam melakukan hal yang benar.

## 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Motivasi inspirasional ini menjelaskan bahwa pemimpin yang mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi kepada bawahan dengan menginspirasi mereka melalui motivasi untuk menjadi partner yang berkomitmen dan saling membagi pandangan dalam organisasi.

## 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual merupakan kepemimpinan yang merangsang bawahan untuk menjadi kreatif dan inovatif serta berani melawan keyakinan dan nilai mereka agar sama dengan yang dianut pemimpin dan organisasi.

## 4. *Individualized Consideration* (Perhatian pada Individu)

Faktor ini mencerminkan pemimpin yang menciptakan iklim yang mendukung dengan cara mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

### **2.1.5. Kinerja Pegawai**

Nitisemito (2001) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, kinerja perorangan dan kinerja kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa secara sederhana kinerja adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta

waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sedarmayanti (2001) menjelaskan bahwa kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja seseorang, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu jabatan, pekerjaan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja untuk penampilan kerja. Pengertian kinerja tersebut menunjuk pada hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dengan demikian, pencapaian hasil kerja yang baik berarti menunjukkan kinerja karyawan sudah baik dan berlaku sebaliknya.

Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (Hasibuan, 2000). Penilaian perilaku yaitu menilai kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas dedikasi dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relative lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti satuan meter, liter, kilogram, dan lain-lain.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:  
(Martoyo, 2000)

- 1) mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pendidikan dan latihan.
- 2) Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan.
- 3) Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.

4) Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.

5) Mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang tinggi

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan, masyarakat dan pemerintah secara keseluruhan. Hal tersebut didasarkan atas pernyataan Nawawi (2005) yang membuktikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan (pengetahuan, ketrampilan/keahlian), pengalaman kerja, dan kepribadian (motivasi, minat, disiplin, kemampuan bekerja sama). Selain itu, Mangkunegara (2011) juga menjelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Gibson (2000) menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya yaitu:

1) Variabel Individu

Kemampuan dan ketrampilan merupakan variable individual yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, karena kemampuan merupakan potensial seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sekaligus sebagai hasil dari pengetahuan dan ketrampilan seorang yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, dan pengembangan dalam hubungannya dengan tugas yang dimiliki.

## 2) Variabel Organisasional

Variable organisasional terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, dan system upah atau pendapatan. Manusia adalah sumber daya yang berharga bagi perusahaan, karena melalui kegiatan-kegiatan manusia tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada unsur manusia yang ada didalamnya.

## 3) Variabel Psikologis

Pemupukan motivasi dan minat kerja karyawan yang berorientasi pada peningkatan prestasi atau hasil kerja, membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan teknik-teknik tertentu, antara lain dengan menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif. Sikap merupakan salah satu penentu perilaku karyawan dalam bekerja, karena sikap berhubungan erat dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Dengan sikapnya karyawan dapat menunjukkan apakah mereka termotivasi oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya atau tidak.

Pengertian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil, menggunakan indikator sebagai berikut:

### 1. Kuantitas

Ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

2. Kualitas

Ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

3. Waktu

Ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

4. Orientasi pelayanan

sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

5. Integritas

Kemampuan bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

6. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

7. Disiplin

Kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

8. Kerjasama

Kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan

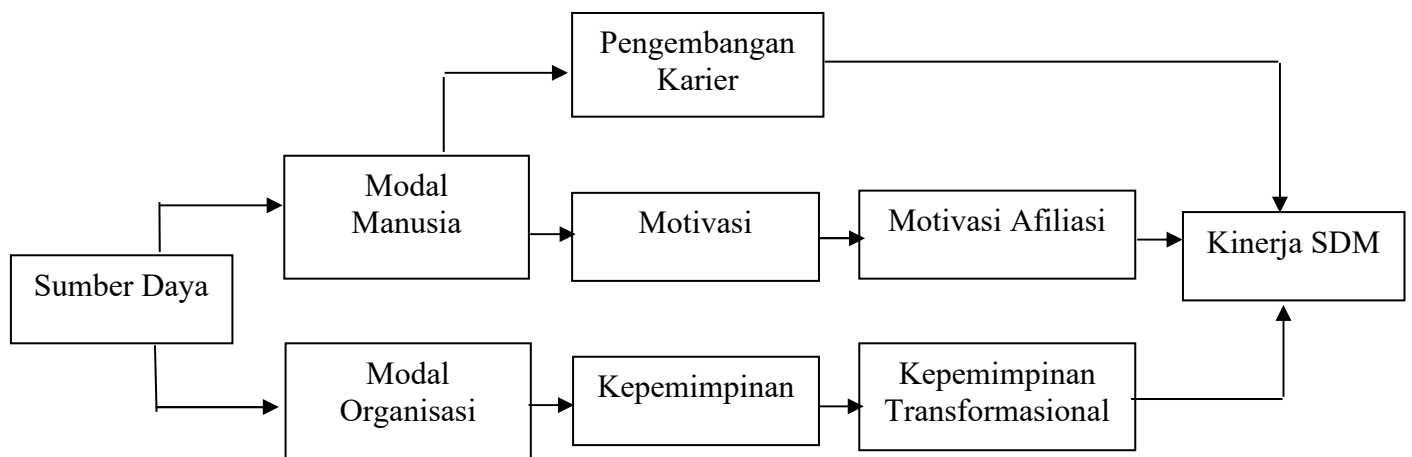
suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 2.2. Model dan Perumusan Hipotesis

### 2.2.1. Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka model penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Model Penelitian



Sumber: Ancok (2012), Hayward (2005), Edwinson dan Malone (1997), Rivai dan Sagala (2009)

Berdasarkan model penelitian di atas maka akan dikembangkan sebuah kerangka pikir seperti pada gambar 2.

### 2.2.2. Perumusan Hipotesis

#### 1. Pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2011) menyatakan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Salah satu bentuk

motivasi yang dikemukakan adalah motivasi afiliasi. Hall dan Lindzey (1993) menjelaskan bahwa motivasi afiliasi adalah mendekati diri, bekerja sama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu (orang lain yang menyerupai atau menyukai subjek), membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan setia kepada seorang kawan.

Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi (Mukzam, 2015). Karakter individu dengan Motivasi afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Esa (2014) menunjukkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kusasih (2014) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hendrianto (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan motivasi dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1  
Penelitian Motivasi Afiliasi dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Afful-Broni (2012)	Menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi afiliasi terhadap kinerja.
Esa (2014)	Menunjukkan bahwa motivasi afiliasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Kusasih (2014)	Menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja.
Hendrianto (2015)	Menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
Theodora (2015)	Menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi afiliasi maka kinerja pegawai semakin tinggi.

## 2. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

Pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2006). Pengelolaan dan pengembangan karier akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pengembangan karier seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyainya, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Dengan demikian, semakin baik penerapan pengembangan karier di perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Kesdu, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Kesdu (2012) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap dan kinerja. Negara (2014) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan pengembangan karier dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2  
 Penelitian Pengembangan karier dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Kesdu (2012)	Menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Baroroh (2013)	Menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap dan kinerja.
Negara (2014)	Menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin baik pengembangan karier maka kinerja pegawai semakin tinggi.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional memoderasi motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi afiliasi adalah mendekati diri, bekerja sama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu (orang lain yang menyerupai atau menyukai subjek), membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan setia kepada seorang kawan (Hall dan Lindzey, 1993). Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan (Hayward, 2005).

Pada hipotesis satu menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor *Uncontrolling* pada diri pegawai. Jadi jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi motivasi afiliasiterhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fahlefi (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja. Serta penelitian Hasnawati (2016) yang menemukan hal yang sama, yaitu gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan motivasi, kepemimpinan dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3  
 Penelitian Motivasi Afiliasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Fahlefi (2016)	Menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja.
Hasnawati (2016)	Menemukan gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai.

4. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

Pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2006). Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan (Hayward, 2005).

Pada hipotesis dua menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor *Uncontrolling* pada diri pegawai. Jadi jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ambarwati (2015) menemukan bahwa kepemimpinan memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan pengembangan karier kepemimpinan dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.4  
 Penelitian Pengembangan Karier, Kepemimpinan Transformasional  
 dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Ambarwati (2015)	Menemukan bahwa kepemimpinan memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

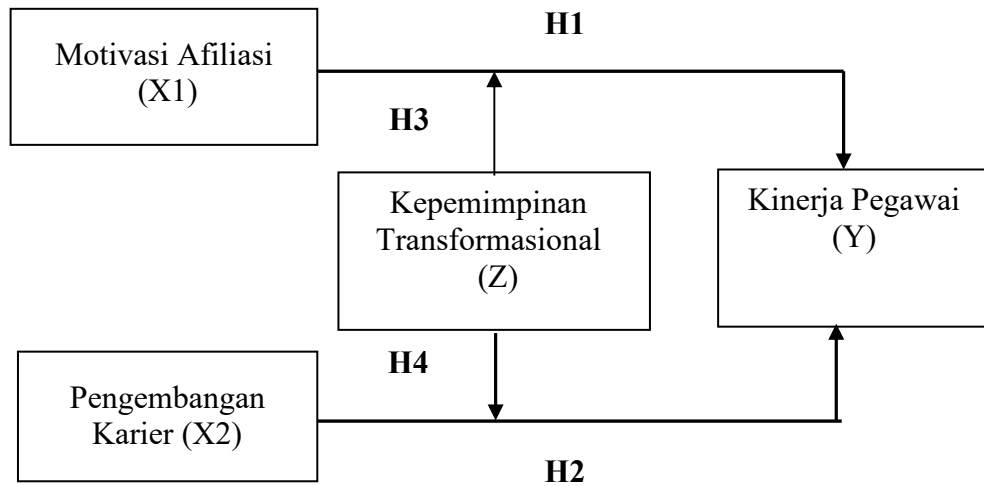
H4: Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

### 2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) antara variabel motivasi afiliasi terhadap kinerja yaitu ada yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan. Untuk mengatasi perbedaan pendapat tersebut maka model penelitian empiris dimasukkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan dan dijelaskan sebagai berikut:

Gambar 2  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar di atas menunjukkan bahwa pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2004) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan dan penelitian ini berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian ini menjelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi. Alasan utama pemilihan jenis penelitian eksplanatori ini untuk menguji hipotesis yang diajukan agar dapat menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ada dalam hipotesis tersebut.

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

Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal, sedangkan sumber berdasarkan sumber perolehannya, data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti, sedangkan data sekunder yaitu data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti (Marzuki, 2002). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner mengenai motivasi afiliasi, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari

obyek penelitian yaitu data mengenai gambaran umum, sejarah dan perkembangan perusahaan.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang sebanyak 115 orang PNS. Penelitian ini jumlah sampel yang diambil seluruh anggota populasi.

Tabel 3.1  
Jumlah Pegawai di Kecamatan Ngaliyan

NO	WILAYAH	JUMLAH PEGAWAI
1	Kecamatan	19
2	Gondoriyo	9
3	Podorejo	8
4	Bringin	9
5	Purwoyoso	8
6	Bambankerep	9
7	Kalipancur	10
8	Ngaliyan	12
9	Tambakaji	11
10	Wonosari	10
11	Wates	10
JUMLAH		115 orang

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Motivasi afiliasi (X1)**

Motivasi afiliasi adalah motif dasar untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonal (Baron & Byrne, 2005). Variabel Motivasi berafiliasi dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Lebih menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja
- b. Menjadi anggota perkumpulan
- c. Aktivitas dalam pekerjaan yang membuat senang
- d. Berbahagia jika berbuat sesuatu yang menyenangkan
- e. Suka menolong meskipun tidak diminta

#### **2. Pengembangan Karier (X2)**

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi. Adapun indikator pengembangan karir adalah (Gibson, 2000):

- a. Peningkatan kemampuan dengan pendidikan
- b. Pendidikan merupakan prioritas utama
- c. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas
- d. Pelatihan merupakan prioritas utama

- e. Kesempatan promosi sama
- f. Promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan

### 3. Kepemimpinan transformasional (Z)

Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan (Hayward, 2005). Kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator:

- a. *Idealized Influence* (Karisma dan Idealisme)
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian pada Individu)

### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai berdasarkan adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Waktu kerja
- d. Orientasi pelayanan

- e. Integritas
- f. Komitmen kerja
- g. Disiplin kerja
- h. Kerja Sama

Indikator-indikator di atas diukur dengan skala pengukuran Likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

<u>Jawaban</u>	<u>Skor</u>
a. Sangat Setuju (SS)	5
b. Setuju (S)	4
c. Netral (N)	3
d. Kurang Setuju (KS)	2
e. Tidak Setuju (TS)	1

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Marzuki, 2002):

#### **1. Observasi**

Metode observasi yaitu cara pengumpulan data atau informasi dengan melakukan pengamatan langsung terhadap aktifitas obyek yang akan diteliti.

#### **2. Survei dengan penyebaran kuesioner**

Daftar pertanyaan (*questioner*), yaitu sumber data yang diperoleh dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan/angket sesuai kebutuhan informasi yang diinginkan kepada responden yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan jawaban.

### 3. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari *literature*, buku–buku maupun bahan terbitan lain yang berhubungan dengan pokok pembahasan.

## 3.6. Metode Analisis Data

### 3.6.1. Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

- a. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Sugiyono (2004), mengemukakan kriteria pengukuran validitas data adalah: Jika  $r$  hitung negatif dan  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel, maka item pertanyaannya tidak valid. jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka butir pertanyaannya adalah valid.
- b. Sedangkan uji reliabilitas, yaitu untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan realibel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas konsistensi internal indikator dari variabel dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach's alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan realibel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 (Imam Ghozali, 2011)

### 3.6.2. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- a. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari populasi adalah normal.
- b. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka populasi tidak berdistribusi secara normal

Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode gambar normal *Probability Plots* dalam software IBM SPSS Statistics 17. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel bebas berkorelasi kuat. Jika terdapat korelasi yang kuat di antara sesama variabel independen maka konsekuensinya adalah:

a) Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.

b) Nilai standar error setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga.

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen, maka tingkat kesalahan dari koefisien regresi semakin besar yang mengakibatkan standar errornya semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan menggunakan Variance Inflation Factors (VIF), Jika nilai VIF nya kurang dari 10 maka dalam data tidak terdapat multikolinieritas (Gujarati, 2004).

c. Uji Heteroskedastisitas

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi.

Heteroskedastisitas juga bisa dilihat dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SDRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika

tidak membentuk pola tertentu yang teratur, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2013, 110), menyatakan bahwa autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear terdapat korelasi antarakesalahan pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya), jika terdapat korelasi maka dinamakan ada masalah autokorelasi.

### 3.6.3. Uji Kelayakan Model

Menurut Imam Ghozali (2011) uji kelayakan yang digunakan meliputi:

a. Koefisien determinasi

Koefisien Determinasi (*adjusted*  $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

b. Uji F

Uji F untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria yang digunakan:

- Jika nilai F hitung  $>$  F tabel , maka signifikan dan jika nilai F hitung  $<$  F tabel, maka tidak signifikan
- Jika angka signifikansi  $< \alpha = 0,05$ , maka signifikan dan jika angka signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak signifikan

Berdasarkan pengujian di atas maka akan dapat diketahui apakah model layak atau tidak layak untuk digunakan.

#### **3.6.4. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (*t test*) untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Kriteria yang digunakan:

- a. Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (signifikan) dan jika  $t$  hitung  $\leq$   $t$  tabel (tidak signifikan)
- b. Jika angka signifikansi  $< \alpha = 0,05$  (signifikan) dan jika angka signifikansi  $> 0,05$  (tidak signifikan)

#### **3.6.5. Uji Interaksi**

*Moderated Regression Analyzis* (MRA) atau Analisis Regresi Moderasi adalah aplikasi khusus regresi linier berganda yang mengandung unsur interaksi(perkalian dua atau lebih variable independen). Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel moderasi akan memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut (Imam Ghozali, 2011):

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot Z) + \beta_4 (X_2 \cdot Z) + e$$

Dimana:

Y : Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> : Motivasi afiliasi

X<sub>2</sub> : Pengembangan karier

Z : Kepemimpinan transformasional

β : Koefisiensi regresi

e : Error / residu

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian Dan Data Deskriptif**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang**

Kecamatan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kabupaten atau kota. Kecamatan terdiri atas desa-desa atau kelurahan – kelurahan. Kedudukan kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat. Kebijakan otonomi daerah dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah secara eksplisit memberikan otonomi yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengelola berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat daerah.

Sejalan dengan hal tersebut maka terdapat perubahan yang esensial yaitu menyangkut kedudukan, tugas pokok dan fungsi kecamatan yang sebelumnya merupakan perangkat wilayah dekonsentrasi, berubah statusnya menjadi perangkat daerah dalam kerangka asas desentralisasi. Sebagai perangkat daerah, Camat dalam menjalankan tugasnya mendapat pelimpahan kewenangan dari dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota. Pengaturan penyelenggaraan kecamatan baik dari sisi pembentukan, kedudukan, tugas dan fungsinya secara legalistik diatur dengan Peraturan Pemerintah sebagai perangkat daerah.

Camat mendapatkan pelimpahan kewenangan yang bermakna urusan pelayanan masyarakat, selain itu kecamatan juga mengemban penyelenggaraan

tugas-tugas umum pemerintahan khususnya tugas-tugas atributif dalam bidang koordinasi pemerintahan terhadap seluruh instansi pemerintah di wilayah kecamatan, penyelenggara ketentraman dan ketertiban, penegakan peraturan perundang-undangan, pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan, serta pelaksanaan tugas pemerintahan lainnya yang belum dilaksanakan oleh pemerintahan desa/kelurahan dan/atau instansi pemerintah lainnya di wilayah kecamatan.

Secara filosofis, kecamatan yang dipimpin oleh Camat perlu diperkuat dari aspek sarana prasarana, sistem administrasi, keuangan dan kewenangan bidang pemerintahan dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan sebagai ciri pemerintahan kewilayahan yang memegang posisi strategis dalam hubungan dengan pelaksanaan kegiatan pemerintahan kabupaten/kota yang dipimpin oleh bupati/walikota. Sehubungan dengan itu, Camat melaksanakan kewenangan pemerintahan dari 2 (dua) sumber yakni: pertama, bidang kewenangan dalam lingkup tugas umum pemerintahan; dan kedua, kewenangan bidang pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Dengan demikian, peran Camat dalam penyelenggaraan pemerintahan lebih sebagai pemberi makna pemerintahan di wilayah kecamatan, atas dasar pertimbangan demikian, maka Camat secara filosofis pemerintahan dipandang masih relevan untuk menggunakan tanda jabatan khusus sebagai perpanjangan tangan dari bupati/walikota di wilayah kerjanya (Penjelasan Umum PP. 19 Tahun 2008).

Sesuai dengan Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang adalah sebagai berikut:

#### 1. Tugas Pokok dan Fungsi

##### a) Tugas Pokok

Kecamatan Ngaliyan merupakan perangkat daerah kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Pemerintahan yang dilimpahkan oleh Pemerintah Kota untuk menangani sebagian urusan Otonomi Daerah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

##### b) Fungsi

Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008 sebagai Unsur Perangkat Daerah sekaligus penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik, Kecamatan Ngaliyan telah melaksanakan fungsinya yang meliputi:

- 1) Perumusan Kebijakan Teknis di Bidang Pemerintahan Bidang Pembangunan, Bidang Kesejahteraan Sosial, Bidang Kependudukan, serta Bidang Ketentraman dan Ketertiban di Kecamatan;
- 2) Penyusunan Rencana Program dan Rencana Kerja Anggaran di Bidang Pemerintahan, Bidang Pembangunan, Bidang Kesejahteraan Sosial, Bidang Kependudukan, serta Bidang Ketentraman dan Ketertiban di Kecamatan;
- 3) Pengkoordinasian Pelaksanaan Tugas Kecamatan;

- 4) Pengkoordinasian Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat;
- 5) Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- 6) Pengkoordinasian Penerapan dan Penegakan Peraturan Perundang-undangan;
- 7) Pengkoordinasian Pemeliharaan Prasarana dan Fasilitas pelayanan umum;
- 8) Penkoordinasian penyelenggaraan Kegiatan Pemerintahan di tingkat Kecamatan;
- 9) Pengkoordinasian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa / Kelurahan;
- 10) Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya / atau yang belum dapat dilaksanakan Pemerintah Desa / Kelurahan;
- 11) Pelaksanaan fungsi Pejabat pembuat Akta Tanah (PPAT) sementara;
- 12) Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis Instansi Pemerintah di wilayahnya;
- 13) Pengelolaan urusan Kesekretariatan Kecamatan;
- 14) Pelaksanaan urusan yang dilimpahkan oleh Walikota;
- 15) Pelaksanaan Pembinaan, Pemantauan, Pengawasan dan Pengendalian serta Monitoring, Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Kecamatan; dan
- 16) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

Kecamatan sebagaimana diamanatkan dalam PP 19 Tahun 2008, selain menyelenggarakan tugas umum pemerintahan tersebut di atas, juga melaksanakan sebagian kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan Walikota kepada Camat untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yang meliputi aspek:

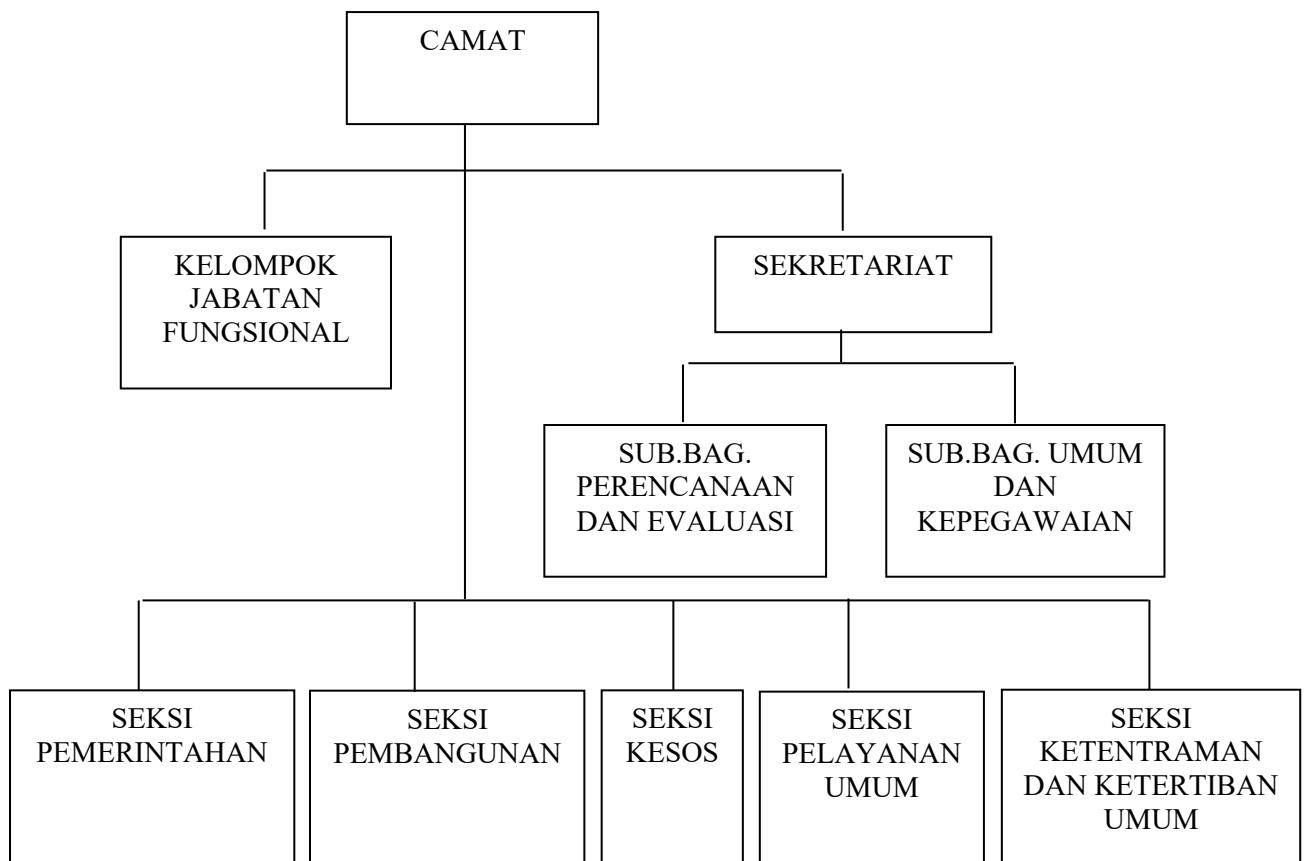
- 1) Perizinan;
- 2) Rekomendasi;
- 3) Koordinasi;
- 4) Pembinaan;
- 5) Pengawasan;
- 6) Fasilitasi;
- 7) Penetapan;
- 8) Penyelenggaraan; dan
- 9) Kewenangan lain yang dilimpahkan.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Semarang, Kecamatan merupakan wilayah kerja Camat sebagai perangkat daerah kota. Kecamatan dipimpin oleh seorang Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Formasi struktur organisasi yang ada di Kecamatan Ngaliyan terdiri dari :

- 1) Camat, sebagai pimpinan
- 2) Sekretariat, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi
  - b. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- 3) Seksi Pemerintahan
- 4) Seksi Pembangunan
- 5) Seksi Kesejahteraan Sosial
- 6) Seksi Pelayanan Umum
- 7) Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum, dan
- 8) Kelompok Jabatan Fungsional

Gambar 3.1  
Struktur Organisasi Kecamatan Ngaliyan



Sumber: Bagian Kepegawaian Kecamatan Ngaliyan

#### 4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas (30 Responden)

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari butir-butir pernyataan tertutup dan butir pernyataan terbuka. Butir pernyataan tertutup merupakan pengukuran terhadap dimensi yang digunakan dalam penelitian dan perlu diuji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebanyak 30 responden, selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1  
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas (30 Responden)

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel
Motivasi Afiliasi (X1)	0,866	X1.1	0,682	>	0,361
		X1.2	0,655	>	0,361
		X1.3	0,776	>	0,361
		X1.4	0,682	>	0,361
		X1.5	0,655	>	0,361
Pengembangan Karier (X1)	0,793	X2.1	0,849	>	0,361
		X2.2	0,477	>	0,361
		X2.3	0,589	>	0,361
		X2.4	0,568	>	0,361
		X2.5	0,436	>	0,361
		X2.6	0,838	>	0,361
Kepemimpinan Transformasional (Z)	0,895	Z1	0,909	>	0,361
		Z2	0,555	>	0,361
		Z3	0,730	>	0,361
		Z4	0,909	>	0,361
Kinerja Pegawai (Y)	0,945	Y1	0,719	>	0,361
		Y2	0,894	>	0,361
		Y3	0,802	>	0,361
		Y4	0,884	>	0,361
		Y5	0,728	>	0,361
		Y6	0,719	>	0,361
		Y7	0,894	>	0,361
		Y8	0,802	>	0,361

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected ItemTotal Correlation* atau hitung setiap indikator lebih besar dari  $r\text{-tabel} = 0,361(N - 2 = 30 - 2 = 28, \alpha = 0,05)$  yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan setiap variabel reliabel karena semua nilai *Cronbach Alpha* atau hitungannya lebih besar dari 0,70 ( $r$  standar). Berdasarkan hasil di atas, maka dapat dilakukan pembagian kuesioner lainnya.

#### 4.1.3. Data Deskriptif

##### 1. Identitas Responden

###### a. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terdiri dari laki-laki dan perempuan, frekuensi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2  
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi(orang)	Persentase(%)
Laki - laki	90	78,26
Perempuan	25	21,74
Total	115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 90 orang atau 78,26% adalah laki-laki dan 25 orang atau 21,74% adalah perempuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Anggota Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang jumlahnya lebih banyak laki-laki. Responden lebih banyak laki-laki karena pekerjaan pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang selain di ruangan banyak pekerjaan diluar kantor/ operasional lapangan, jadi dibutuhkan faktor fisik.

b. Umur

Umur responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.3  
Umur Responden

Umur(Tahun)	Frekuensi(Orang)	Persentase(%)
<30	3	2,61
31-40	11	9,56
41-50	6	5,22
50<	95	82,61
Total	115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 3 orang atau 2,61%. Selanjutnya yang berumur 31 sampai 40 tahun sebanyak 11 orang atau 9,56% yang berumur 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 6 orang atau 5,22%, dan responden yang berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 95 orang atau 82,61%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar memasuki usia pensiun, sehingga perlu regenerasi.

c. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini terbagi menjadi empat kelompok yaitu SMA, D3, S1 dan S2. dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4  
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi(Orang)	Persentase(%)
SMA	69	60,00
D3	4	3,48
S1	38	33,04
S2	4	3,48
Total	115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden lulusan SMA sebanyak 69 orang atau 60,00%, berpendidikan D3 sebanyak 4 orang atau 3,48%, berpendidikan S1 sebanyak 38 orang atau 33,04%, dan berpendidikan S2 sebanyak 4 orang atau 3,48%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah lulusan SMA, hal tersebut berarti sebagian besar belum mengenyam pendidikan tinggi, sehingga untuk kedepannya agar lebih meningkatkan pendidikan mereka.

#### d. Masa Kerja

Masa kerja digolongkan menjadi empat kelompok. Untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai masa kerja dari responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5  
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi(orang)	Persentase(%)
< 10	12	10,43
11-20	67	58,26
> 20	36	31,31
Total	115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja sampai dengan 10 tahun yaitu sebanyak 12 orang atau 10,43%, masa kerja antara 11 sampai 20 tahun sebanyak 67 orang atau 58,26%, dan masa kerja 21 tahun atau lebih sebanyak 36 orang atau 31,31%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman 11 sampai 20 tahun, hal ini menunjukkan responden relatif berpengalaman.

## 2. Tanggapan Responden dengan Analisis Indeks

Angka indeks digunakan untuk menggambarkan data penelitian yang mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Ket: F adalah Frekuensi dari jawaban responden

Hasil perhitungan angka indeks dapat dikelompokkan dalam tiga kotak (*Three-box Method*), sebagai berikut (Ferdinand, 2011):

10.00 - 40.00 = Rendah

40.01 - 70.00 = Sedang

70.01 - 100.00 = Tinggi

### a. Nilai Indeks Variabel Motivasi afiliasi (X1)

Variabel motivasi afiliasi pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap motivasi afiliasi dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel motivasi afiliasi Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel motivasi afiliasi sebesar 74,46, yang artinya bahwa nilai indeks variabel motivasi afiliasi berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel motivasi afiliasi disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.6  
 Nilai Indeks Variabel Motivasi Afiliasi

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Lebih menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja	0	0	8,8	17,6	23	69	43,4	174	24,8	124	76,8
2	Menjadi anggota perkumpulan	0	0	6,2	12,4	12,5	128	35,4	142	15,9	79,5	72,2
3	Aktivitas dalam pekerjaan yang membuat senang	0	0	22,1	44,2	2,7	8,1	56,6	226	18,6	93	74,3
4	Berbahagia jika berbuat sesuatu yang menyenangkan	0	0	8,8	17,6	23	69	43,4	174	24,8	124	76,8
5	Suka menolong meskipun tidak diminta	0	0	6,2	12,4	12,5	128	35,4	142	15,9	79,5	72,2
Rata-Rata Nilai Indeks Variabel												74,46

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.7  
 Persepsi Responden terhadap variabel Motivasi Afiliasi

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Lebih menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja	- Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan selalu meminta tanggapan dari teman kerja tentang tugas/pekerjaan yg mereka kerjakan.
Menjadi anggota perkumpulan	- Pegawai merasa dengan menjadi anggota/pengurus dalam perkumpulan akan menambah wawasan dan akan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
Aktivitas dalam pekerjaan yang membuat senang	- Pegawai merasa dalam bekerja akan lebih semangat apabila sering dilakukan acara refreasing.
Berbahagia jika berbuat sesuatu yang menyenangkan	- Pegawai merasa, akan timbul rasa bangga dan ceria apabila seorang pegawai dapat melaksanakan tugas dengan hasil yang bias diterima sebagai laporan pelaksanaan kegiatan.
Suka menolong meskipun tidak diminta	- Pegawai merasa hasil karya dari pekerjaan yang mereka lakukan bisa diterima maka ada keinginan untuk menjelaskan kepada pegawai yang lain tentang tugas-tugas yang sudah berhasil mereka kerjakan.

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

b. Nilai Indeks Variabel Pengembangan Karier (X2)

Variabel pengembangan karier pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap pengembangan karier dapat dijelaskan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8  
Nilai Indeks Variabel Pengembangan Karier

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Peningkatan kemampuan dengan pendidikan	0	0	8,8	17,6	3,5	10,5	75,2	301	12,4	62	78,2
2	Pendidikan merupakan prioritas utama	0	0	2,7	5,4	25,7	77,1	61,9	248	9,7	48,5	75,7
3	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas	0	0	0	0	15	45	56,6	226	28,3	142	82,6
4	Pelatihan merupakan prioritas utama	0	0	2,7	5,4	6,2	18,6	73,5	294	17,7	88,5	81,3
5	Kesempatan promosi sama	0	0	0	0	8,8	26,4	69	276	22,1	111	82,6
6	Promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan	0	0	8,8	17,6	6,2	18,6	71,7	287	13,3	66,5	77,9
Rata-Rata Nilai Indeks Variabel											79,72	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel pengembangan karier Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel pengembangan karier sebesar 79,72, yang artinya bahwa nilai indeks variabel pengembangan karier berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel pengembangan karier sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Persepsi Responden terhadap variabel Pengembangan karier

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Peningkatan kemampuan dengan pendidikan	- Berdasarkan Perda menuntut setiap pegawai memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai Tupoksi, akan lebih baik apabila diberikan kegiatan Diklat atau bimbingan teknis sesuai dengan tugas.
Pendidikan merupakan prioritas utama	- Pendidikan tinggi akan menjadikan suatu instansi akan lebih berkembang, dibandingkan dengan SDM yang kurang
Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas	- Bidang Pembangunan harus mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan perencanaan pembangunan, namun dengan terbatasnya jumlah pegawai maka seorang pegawai bias melaksanakan pelatihan dibidang lain.
Pelatihan merupakan prioritas utama	- Pelatihan Komputer menjadi pilihan utama suatu instansi Pemerintah, apabila pegawai tidak mampu menggunakan komputer maka akan ketinggalan semua informasi maupun pelaporan.
Kesempatan promosi sama	- Apabila dipandang mampu promosi pasti akan dilakukan bagi semua pegawai.
Promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan	- Promosi yang ada sesuai daftar urutan kepangkatan dan sesuai dengan kemampuan dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

c. Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan transformasional (Y1)

Variabel kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10  
 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Karisma	0	0	21,2	42,4	10,6	31,8	57,5	230	10,6	53	71,4
2	Motivasi Inspirasional	0	0	5,3	10,6	38,1	114	51,3	205	5,3	26,5	71,3
3	Stimulasi Intelektual	0	0	21,2	42,4	16,8	50,4	61,9	248	0	0	68,1
4	Perhatian pada Individu	0	0	21,2	42,4	10,6	31,8	57,5	230	10,6	53	71,4
Rata-Rata Nilai Indeks Variabel												70,05

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel kepemimpinan transformasional Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel kepemimpinan transformasional sebesar 70,05, yang artinya bahwa nilai indeks variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.11  
 Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Karisma	- Sebagian pegawai menyukai pemimpin yang karismatik dan idealis
Motivasi Inspirasional	- Sebagian pegawai ingin dimotivasi inspirasional untuk meningkatkan imajinasi sehingga akan memunculkan ide yang lebih baik.
Stimulasi Intelektual	- Dengan diberikan rangsangan yang ilmiah, akan bisa meningkatkan daya berpikir bagi seorang pegawai
Perhatian pada Individu	- Seorang pemimpin seharusnya perhatian pegawai yang sedang mengalami permasalahan untuk memberikan solusi.

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

d. Nilai Indeks Variabel Kinerja pegawai (Y2)

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12  
Nilai Indeks Variabel Kinerja Pegawai

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Kuantitas	0	0	0	0	73,5	221	23,9	95,6	2,7	13,5	65,9
2	Kualitas	0	0	0	0	85,8	257	14,2	56,8	0	0	62,8
3	Waktu	0	0	0	0	59,3	178	31,9	128	8,8	44	69,9
4	Orientasi pelayanan	0	0	0	0	0	0	60,2	241	39,8	199	88
5	Integritas	0	0	0	0	15,9	47,7	63,7	255	20,4	102	80,9
6	Komitmen	0	0	0	0	73,5	221	23,9	95,6	2,7	13,5	65,9
7	Disiplin	0	0	0	0	85,8	257	14,2	56,8	0	0	62,8
8	Kerja Sama	0	0	0	0	59,3	178	31,9	128	8,8	44	69,9
Rata-Rata Nilai Indeks Variabel												70,76

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel kinerja pegawai Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel kinerja pegawai sebesar 70,76, yang artinya bahwa nilai indeks variabel kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel kinerja pegawai disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13  
Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Kuantitas	- Masih ada pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaannya dengan jumlah yang ditentukan
Kualitas	- Pelayanan maupun pelaporan secara umum sudah bagus, tapi beberapa pegawai kurang tepat waktu
Waktu	- Waktu bekerja sudah sesuai dengan aturan namun masih ada pegawai yang terlambat
Orientasi pelayanan	- Orientasi pelayanan sudah sesuai dengan Tupoksi pegawai.
Integritas	- Integritas masih tergolong baik.
Komitmen	- Kadang terjadi keterlambatan pelayanan dikarenakan pejabat yang ada kegiatan Dinas luar.
Disiplin	- Disiplin pegawai sudah lebih bagus sudah diatas 95 %
Kerja Sama	- Tingkat kerja sama antar pegawai sangat bagus karena bisa saling membantu dalam memberikan pelayanan

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis

### 4.2.1. Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reabilitas)

Hasil pengujian validitas indikator dan uji reabilitas dari variabel motivasi afiliasi, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, dirangkum pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *Corrected ItemTotal Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,154 (N-2 = 115-2 = 113,  $\alpha = 0,05$ ) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan setiap variabel reliabel karena semua nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar).

Tabel 4.14  
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Motivasi Afiliasi(X1)	X1.1	0,819	>	0,154	0,912
	X1.2	0,807	>	0,154	
	X1.3	0,810	>	0,154	
	X1.4	0,813	>	0,154	
	X1.5	0,807	>	0,154	
Pengembangan Karier(X2)	X2.1	0,847	>	0,154	0,801
	X2.2	0,411	>	0,154	
	X2.3	0,610	>	0,154	
	X2.4	0,401	>	0,154	
	X2.5	0,433	>	0,154	
	X2.6	0,790	>	0,154	
Kepemimpinan Transformasional(Z)	Z1	0,905	>	0,154	0,903
	Z2	0,647	>	0,154	
	Z3	0,803	>	0,154	
	Z4	0,925	>	0,154	
Kinerja Pegawai(Y)	Y1	0,732	>	0,154	0,815
	Y2	0,751	>	0,154	
	Y3	0,581	>	0,154	
	Y4	0,317	>	0,154	
	Y5	0,526	>	0,154	
	Y6	0,727	>	0,154	
	Y7	0,757	>	0,154	
	Y8	0,561	>	0,154	

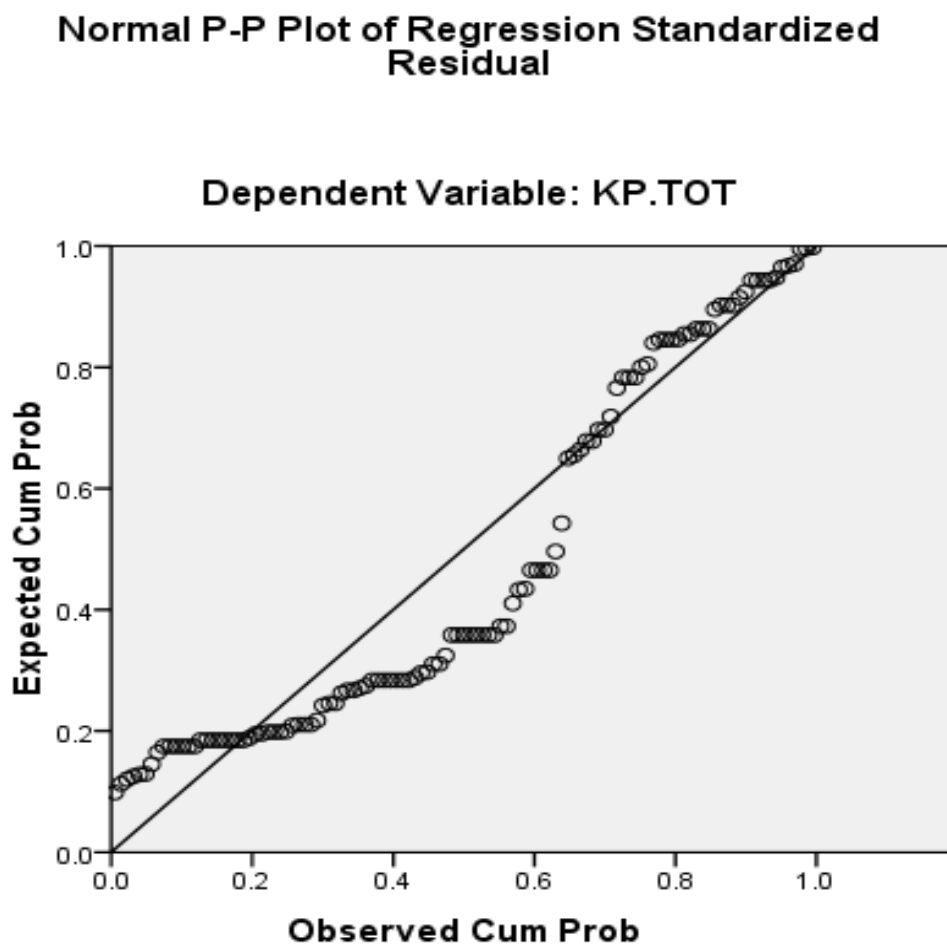
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

#### 4.2.2. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Analisis grafik didasarkan pada posisi titik-titik data residual yang mendekati garis diagonal sehingga data residual terdistribusi normal.

Gambar 4.2  
Hasil Uji Normalitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa titik-titik yang ada terletak pada posisi mendekati garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data residual terdistribusi normal (Ghozali, 2016).

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Hasil uji multikolinieritas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Motivasi afiliasi (X1)	.614	2.556
Pengembangan karier (X2)	.626	2.320
Mod_MA.KT	.542	3.247
Mod_PK.KT	.536	3.117

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas hasil perhitungan nilai *Tolerance* tidak ada variabel independen yang memiliki nilai kurang dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2016).

### c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Cara mendeteksi ada tidaknya autokorelasi adalah dengan Uji Durbin-Watson (*DW test*) dengan hipotesis sebagai berikut.

- $H_0$  : Tidak ada autokorelasi  
 $H_1$  : Ada autokorelasi

Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi didasarkan sebagai berikut.

Tabel 4.17  
Keputusan Uji Durbin-Watson

Hipotesis nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < d_l$
Tidak ada autokorelasi positif	No decision	$d_l \leq d \leq d_u$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - d_l < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif	No decision	$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif	Tidak ditolak	$d_u < d < 4 - d_u$

Sumber : Ghozali, 2018

Hasil uji Durbin-Watson untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi disajikan pada Tabel 4.17. Berdasarkan Tabel 4.17 hasil perhitungan uji Durbin-Watson menunjukkan nilai 1,876 dan berdasarkan Tabel Durbin-Watson untuk ( $N = 115, k = 4, \alpha = 0,05$ ) adalah  $d_u < d < 4 - d_u$  ( $1,7683 < 1,876 < 4 - 1,7683$ ) sehingga tidak ada autokorelasi positif atau negatif (Ghozali, 2016).

Tabel 4.18  
Hasil Uji Durbin-Watson

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.871 <sup>a</sup>	.831	.613	2.17345	1.876

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

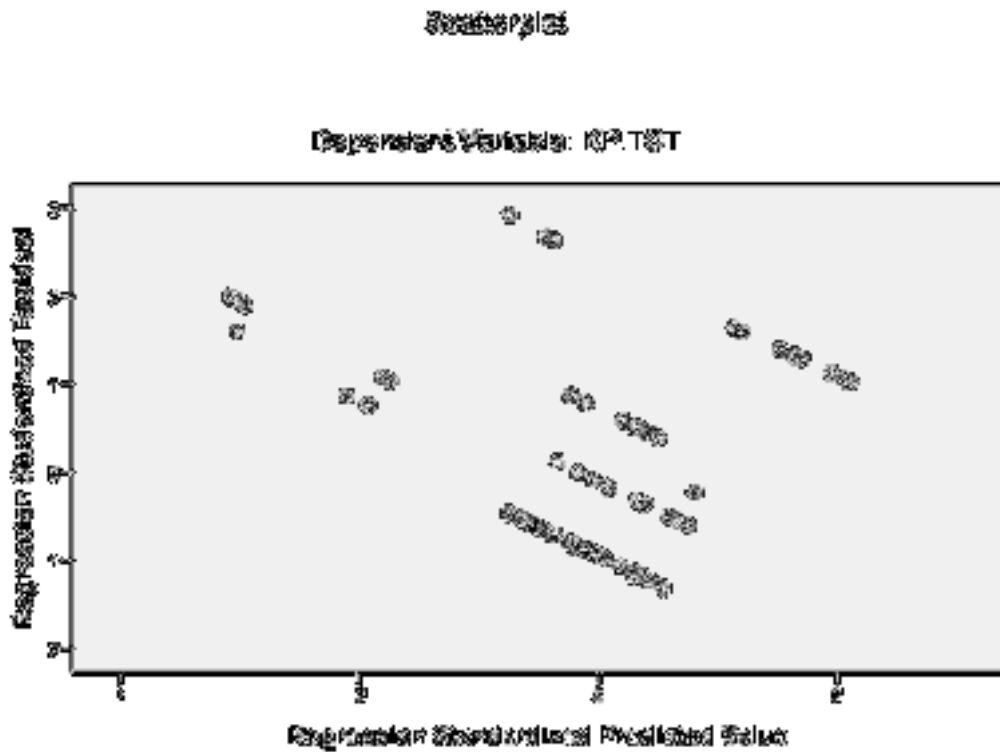
#### d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara mengetahui apakah model regresi bersifat heteroskedastisitas atau homoskedastisitas adalah dengan grafik plot atau *scatter* (Ghozali, 2016).

Uji grafik plot digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pola tertentu pada sebaran titik-titik data. Jika titik-titik menyebar tidak beraturan di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y maka dapat dikatakan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan Gambar 4.3 terlihat bahwa titik-titik tidak memiliki pola tertentu dan tersebar tidak beraturan di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Gambar 4.3  
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2018

#### 4.2.3. Uji Kelayakan Model

##### 1. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.19  
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.871 <sup>a</sup>	.831	.613	2.17345	1.876

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,613. Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu motivasi afiliasi,

pengembangan karier dan variabel moderasi (kepemimpinan transformasional) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat kinerja pegawai sebesar 61,3 % sedangkan yang 38,7 % dijelaskan variabel / faktor lain di luar model.

## 2. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini.

Tabel 4.20  
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	613.346	4	79.137	11.813	.000 <sup>a</sup>
	Residual	321.749	110	5.352		
	Total	935.096	114			

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung = 11,813 > F tabel = 2,45 ( $df_1 = k = 4$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 115 - 4 - 1 = 110$ ,  $\alpha = 0,05$ ), dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Pengujian hipotesis dapat dilakukan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.21  
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.671	3.115		7.563	.000
Motivasi Afiliasi	.519	.214	.281	1.820	.042
Pengembangan Karier	.813	.302	.976	2.709	.004
Mod_MA.KT	.087	.015	.197	2.437	.022
Mod_PK.KT	.063	.044	.084	1.716	.046

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1 (H1):

- $H_0: \beta_1 = 0$  : Motivasi afiliasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_1 > 0$  : Motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai = 1,820 > t tabel = 1,659 (df = n – k – 1 = 115 – 4 – 1 = 110,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran, dengan angka signifikansi = 0,042 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

2. Pengujian Hipotesis 2 (H2):

- $H_0: \beta_2 = 0$  : Pengembangan kariertidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_2 > 0$  : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai = 2,709 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,004 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

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

- $H_0: \beta_3 = 0$  : Kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_3 > 0$  : Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.20 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_MA.KT) sebesar 2,437 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,022 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti.

### 4. Pengujian Hipotesis 4 (H4):

- $H_0: \beta_4 = 0$  : Kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_4 > 0$  : Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_PK.KT) sebesar 1,716 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,046 >  $\alpha$  = 0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H4) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai terbukti.

#### 4.3.2 Analisis Regresi Pengaruh Motivasi afiliasi dan Pengembangan karier terhadap Kinerja pegawai dengan Kepemimpinan transformasional sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) sebagai berikut :  $\beta_1 = 0,281$ ,  $\beta_2 = 0,976$ ,  $\beta_3 = 0,197$ , dan  $\beta_4 = 0,084$ . Berdasarkan nilai koefisien regresi (beta) di atas dapat disusun persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1.Z) + \beta_4 (X_2.Z) + e$$

Sehingga:

$$Y = 0,281 X_1 + 0,976 X_2 + 0,197 (X_1.Z) + 0,084 (X_2.Z) + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefisien regresi  $\beta_1 = 0,281$  (bertanda positif), hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel motivasi afiliasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
2. Koefisien regresi  $\beta_2 = 0,976$  (bertanda positif), hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel pengembangan karier ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
3. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas menunjukkan  $\beta_3 = 0,197$  (bertanda positif), hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional ( $Z$ ) memoderasi positif pengaruh variabel motivasi afiliasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional

yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

4. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas juga menunjukkan  $\beta_4 = 0,084$  (bertanda positif), hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional (Z) memoderasi positif pengaruh variabel pengembangan karier ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,281$ ) dan signifikan (sig. = 0,042) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif ( $\beta_2 = 0,976$ ) dan signifikan (sig. = 0,004) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H2) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kesdu (2012) yang menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap dan

kinerja. Negara (2014) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif ( $\beta_3 = 0,197$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,022$ ) pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Fahlevi (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja. Serta penelitian Hasnawati (2016) yang menemukan hal yang sama, yaitu gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif ( $\beta_4 = 0,084$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,046$ ) pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Ambarwati (2015) menemukan bahwa kepemimpinan memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
2. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
3. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
4. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

## 5.2. Implikasi Kebijakan

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya meningkatkan kualitas motivasi afiliasi melalui:
  - a. Mengadakan acara yang membuat pegawai lebih akrab satu sama lain.
  - b. Pimpinan dapat menumbuhkan rasa empati agar pegawai lebih menunjukkan rasa empati antar pegawai.
2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya peningkatan pengembangan karier anggota melalui:
  - a. Lebih memudahkan sistem karier, agar pegawai mudah berkembang kariernya.
  - b. Melakukan pelatihan-pelatihan yang menunjang keahlian kerja, sehingga karier pegawai lebih meningkat.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional yang baik melalui:
  - a. Pimpinan hendaknya mencoba hal-hal baru untuk memberikan perubahan mengarah kepada kerja yang lebih baik.
  - b. Pemimpin hendaknya lebih mendekatkan diri kepada pegawai, agar pegawai tidak canggung mengeluarkan ide-ide mereka.

Dengan langkah – langkah di atas diharapkan kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang dapat meningkat dan selanjutnya akan dapat menunjang kinerja

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini terbatas hanya dua variabel bebas (Motivasi afiliasi dan pengembangan karier) dan satu variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional) sehingga penelitian yang akan datang perlu menambahkan beberapa variabel bebas lain yang relevan (seperti kepuasan kerja dan disiplin kerja) serta variabel moderasi (remunerasi atau pelatihan).
2. Penelitian ini terbatas pada pegawai Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang, agar lebih luas cakupannya analisisnya maka penelitian yang akan datang perlu dikembangkan dengan obyek yang lebih luas misalnya seluruh PNS yang ada di kota Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afful-Broni, Anthony, 2012 Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons, *Creative Education* Vol.3, No.3, p 309-314
- Ambarwati, Ninik, 2015, Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Puskesmas Grobogan Kabupaten Grobogan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 9 No. 2, p 112 – 124
- Amirullah&Budiyono, Haris,2004, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha. Ilmu. Hasibuan
- Ancok, D, 2012, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit Erlangga
- Amstrong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.
- Barney, J. B, 1991, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), p 99-120
- Baron,R. A. & Byrne, D, 2005,*Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga
- Baroroh, Atik, 2013, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 1 No. 2, p 65-80
- Brahmana, S. S, 2007, Resources-Based View: The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 2, p 94-110

- Cellucci, Anthony J, and David L. De Vries, 1978, *Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for the MJSQ*, Technical Report II (Center for Creative Leadership)
- Chaplin, J. P, 2002,*Kamus Lengkap Psikologi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Esa, Kresna Wahyu, 2014, Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Semarang, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, p 1-11
- Fahlefi, Diva Riza, 2016, Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang), *Jurnal STIE Semarang*, Vol 8, No 2, p 138-156
- Foong, Kee and Richard Yorston, 2003, *Human Capital Measurement and Reporting: A British Perspective*, London Business School, June, p 1-48
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19* (edisi kelima.) Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson. James L. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Gomes, F. Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Hall Calvin S, & Gardner Lindzey. 1993. *Teori- Teori Sifat dan Behaviouristik*. Yogyakarta: Kanisius

- Hasibuan, Malayu S.P, 2002,*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasnawati, 2016, Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA Negeri Di Kecamatan Pati Kabupaten Pati), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Stikubank Semarang Periode Kedua*, p 1-12
- Hayward, Brett Anthony, 2005, Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization. *Thesis*: Rhodes University
- Hendrianto, Jandhika, 2015, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X, *AGORA* Vol. 3, No. 2, p 128-133
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*, Erlangga, Jakarta
- Kesdu, Nugroho Luhur Yulianto, 2012, Pengaruh Motivasi Kerja, insentif, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kurnia Sentosa Semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2 No. 3, p 49-64
- Kusasih, Ida Ayu Kade Rachmawati, 2014, Pengaruh Motivasi Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Di Surakarta, *Jurnal STIE Surakarta*, p 1-11
- Lensufiie, Tikno, 2010,*Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga

- Mahoney, T.A. and J.R. Deckop, 1986, Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM), *Journal of Management*, 12, p 223-242.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE.
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: BPFEE UII.
- Mas'ud, Fuad, 2002, *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis, dan Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
- McClelland, D, 1987, *Human motivation*. New York: The Press Syndicate of. The University of Chambridge
- Mukzam, Mochammad Djudi, 2015, Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Batu), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 24 No. 2*, p 1-9
- Nawawi, Hadari, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta
- Negara, Ni Made Candra Megita Atma, 2014, Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014, *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas*

- Nitisemito, Alex, S. 2001. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, 2005, *Management*. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy A, 2008, *Organizational Behaviour*. 12nd edition. Upper Saddle River: New Jersey.
- Schultz, Theodore, W, 1961, *Investment in Human Capital*. The American Economics Review, No. 51
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Srimulyani, Veronika Agustini, 2013, Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol. 1 No. 1, p 10-17

Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta:

Pustaka Pelajar.

Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga, Jakarta

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

**KUESIONER PENELITIAN****A. Identitas Responden:**

1. Nomor : ..... (Disi oleh peneliti)
2. Nama : ..... (Boleh tidak diisi)
3. Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan
4. Usia : ..... Tahun
5. Pendidikan : .....
6. Masa Kerja : ..... Tahun

**Petunjuk:**

Berilah tanda silang (X) pada kolom-kolom jawaban disamping daftar pertanyaan sesuai dengan pendapat pribadi Bapak/Ibu.

<u>Jawaban</u>		<u>Skor</u>
a. Sangat Setuju	(SS)	5
b. Setuju	(S)	4
c. Netral	(N)	3
d. Kurang Setuju	(KS)	2
e. Tidak Setuju	(TS)	1

### **Motivasi Afiliasi**

No	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Saya menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja.					
2	Saya menyukai dan ikut berpartisipasi dalam berbagai perkumpulan pekerja.					
3	Saya merasa senang dapat beraktivitas dalam pekerjaan.					
4	Saya merasa berbahagia jika dapat berbuat sesuatu yang menyenangkan.					
5	Saya bersedia menolong meskipun tidak diminta.					

### **Pengembangan Karier**

No	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Organisasi saya melakukan peningkatan kemampuan melalui program pendidikan					
2	Pendidikan merupakan syarat formal yang harus di dapat					
3	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas saya					
4	Pelatihan merupakan syarat untuk meningkatkan ketrampilan dan profesional.					
5	Organisasi saya selalu memberikan kesempatan promosi yang sama pada para pegawai					
6	Kesempatan promosi yang diberikan dilakukan sesuai dengan urutan kepangkatan					

### **Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Pimpinan saya mempunyai karisma dan idealisme					
2	Atasan saya dapat memotivasi saya dengan memberikan gambaran yang menarik tentang apa yang dapat kami lakukan					
3	Atasan saya membuat saya untuk memikirkan ide yang tidak pernah saya pertanyakan sebelumnya					
4	Atasan saya membantu saya untuk mengembangkan diri saya					

### **Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang ditentukan					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan kualitas yang maksimal					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditentukan					
4	Saya dapat memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, dan rekan sekerja					
5	Saya mampu bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.					
6	Saya mampu menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.					
7	Saya mempunyai kesanggupan untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan					
8	Saya mampu bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain					

**Tanggapan/ Masukan**

<p>1. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap motivasi afiliasi pada Kecamatan Tugu Kota Semarang?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap pengembangan karier pada Kecamatan Tugu Kota Semarang?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap kepemimpinan transformasional pada Kecamatan Tugu Kota Semarang?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap kinerja pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

TABULASI DATA (30 RESPONDEN)

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)						Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2		
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOT	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7			Y8	TOT
1	L	57	S2	25	4	5	5	4	5	23	4	4	4	5	4	4	25	5	3	4	5	17	3	3	4	4	4	3	3	4	28	391	425
2	L	44	S1	16	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	400	384
3	L	54	S1	19	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	414	504
4	L	35	SLTA	8	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	16	3	3	3	4	4	3	3	3	26	352	368
5	L	39	S2	10	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	400	400
6	L	57	S2	27	4	5	5	4	5	23	5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	414	522
7	L	51	S1	17	3	3	4	3	3	16	2	3	3	4	3	2	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	128	136
8	L	54	S2	16	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	360
9	L	58	S1	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	13	3	3	5	4	4	3	3	5	30	260	312
10	L	52	S1	15	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	14	3	3	3	4	4	3	3	3	26	308	336
11	L	57	SLTA	27	5	3	4	5	3	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
12	L	58	SLTA	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	320	400
13	L	54	S1	18	2	3	3	2	3	13	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	117	207
14	L	53	S1	24	3	5	4	3	5	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	13	3	3	5	4	4	3	3	5	30	260	312
15	L	53	SLTA	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
16	L	39	SLTA	9	4	3	4	4	3	18	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	3	4	30	288	400
17	L	35	SLTA	8	4	3	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	3	12	5	3	5	4	4	5	3	5	34	216	276
18	L	37	S1	9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
19	L	36	S1	10	4	3	5	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	285	360
20	L	57	S1	22	5	3	4	5	3	20	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	16	4	3	3	5	4	4	3	3	29	320	416
21	L	54	S1	19	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	5	5	29	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	340	493
22	P	55	S1	24	2	2	2	2	2	10	2	2	3	2	5	2	16	2	2	2	2	8	3	3	3	5	4	3	3	3	27	80	128
23	P	49	S1	13	3	4	4	3	4	18	5	4	5	3	3	5	25	4	3	4	4	15	3	3	5	4	4	3	3	5	30	270	375
24	L	55	S1	15	4	4	4	4	4	20	3	5	4	3	5	3	23	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	345

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)					Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2			
					K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K1.5	TOT	K2.1	K2.2	K2.3	K2.4	K2.5	K2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6			Y7	Y8	TOT
25	P	52	S1	18	4	3	4	4	3	18	3	5	4	3	5	3	23	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	345
26	L	57	SLTA	24	5	3	4	5	3	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
27	P	57	SLTA	20	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	288	384
28	P	53	D3	20	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	360	504
29	L	38	D3	10	3	3	2	3	3	14	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	210	360
30	L	52	S1	14	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	320	400

Sumber : Data Primer, 2018

**Reliability (X1) 30 Responden  
Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15.4667	6.671	.682	.839
X1.2	15.7000	7.045	.655	.845
X1.3	15.4000	6.938	.776	.819
X1.4	15.4667	6.671	.682	.839
X1.5	15.7000	7.045	.655	.845

**Reliability (X2) 30 Responden**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	20.2667	4.202	.849	.675
X2.2	20.2667	5.651	.477	.777
X2.3	20.0333	5.206	.589	.751
X2.4	20.2000	5.062	.568	.756
X2.5	20.1000	7.059	.436	.862
X2.6	20.3000	4.148	.838	.677

**Reliability (Y1) 30 Responden**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	8.0000	3.379	.909	.808
Z2	8.2000	4.648	.555	.935
Z3	8.2000	4.234	.730	.879
Z4	8.0000	3.379	.909	.808

**Reliability Y2) 30 Responden**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	23.1333	20.189	.719	.943
Y2	23.4000	18.662	.894	.931
Y3	23.3000	18.355	.802	.938
Y4	22.3667	18.516	.884	.932
Y5	22.3000	20.907	.728	.943
Y6	23.1333	20.189	.719	.943
Y7	23.4000	18.662	.894	.931
Y8	23.3000	18.355	.802	.938

**TABULASI DATA**

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)					Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2			
					K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K1.5	TOT	K2.1	K2.2	K2.3	K2.4	K2.5	K2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6			Y7	Y8	TOT
1	L	57	S2	25	4	5	5	4	5	23	4	4	4	5	4	4	25	5	3	4	5	17	3	3	4	4	4	3	3	4	28	391	425
2	L	44	S1	16	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	400	384
3	L	54	S1	19	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	414	504
4	L	35	SLTA	8	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	16	3	3	3	4	4	3	3	3	26	352	368
5	L	39	S2	10	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	400	400
6	L	57	S2	27	4	5	5	4	5	23	5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	414	522
7	L	51	S1	17	3	3	4	3	3	16	2	3	3	4	3	2	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	128	136
8	L	54	S2	16	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	360
9	L	58	S1	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	13	3	3	5	4	4	3	3	5	30	260	312
10	L	52	S1	15	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	14	3	3	3	4	4	3	3	3	26	308	336
11	L	57	SLTA	27	5	3	4	5	3	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
12	L	58	SLTA	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	320	400
13	L	54	S1	18	2	3	3	2	3	13	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	117	207
14	L	53	S1	24	3	5	4	3	5	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	13	3	3	5	4	4	3	3	5	30	260	312
15	L	53	SLTA	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
16	L	39	SLTA	9	4	3	4	4	3	18	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	3	4	30	288	400
17	L	35	SLTA	8	4	3	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	3	12	5	3	5	4	4	5	3	5	34	216	276
18	L	37	S1	9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
19	L	36	S1	10	4	3	5	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	285	360
20	L	57	S1	22	5	3	4	5	3	20	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	16	4	3	3	5	4	4	3	3	29	320	416
21	L	54	S1	19	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	5	5	29	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	340	493
22	P	55	S1	24	2	2	2	2	2	10	2	2	3	2	5	2	16	2	2	2	2	8	3	3	3	5	4	3	3	3	27	80	128
23	P	49	S1	13	3	4	4	3	4	18	5	4	5	3	3	5	25	4	3	4	4	15	3	3	5	4	4	3	3	5	30	270	375
24	L	55	S1	15	4	4	4	4	4	20	3	5	4	3	5	3	23	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	345

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)					Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2			
					K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K1.5	TOT	K2.1	K2.2	K2.3	K2.4	K2.5	K2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6			Y7	Y8	TOT
25	P	52	S1	18	4	3	4	4	3	18	3	5	4	3	5	3	23	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	345
26	L	57	SLTA	24	5	3	4	5	3	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
27	P	57	SLTA	20	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	288	384
28	P	53	D3	20	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	360	504
29	L	38	D3	10	3	3	2	3	3	14	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	210	360
30	L	52	S1	14	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	320	400
31	L	55	D3	20	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	450	522
32	L	57	SLTA	22	2	2	2	2	2	10	2	3	3	4	3	2	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	80	136
33	L	57	SLTA	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
34	L	54	SLTA	21	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	13	3	3	5	4	4	3	3	5	30	234	312
35	L	57	SLTA	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	14	3	3	3	4	4	3	3	3	26	280	336
36	P	52	S1	19	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
37	L	57	SLTA	18	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	352	400
38	P	54	SLTA	18	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	450	522
39	L	56	SLTA	17	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	13	3	3	5	4	4	3	3	5	30	234	312
40	L	54	S1	16	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	360
41	L	51	SLTA	21	5	3	4	5	3	20	4	4	4	5	4	4	25	5	3	4	5	17	3	3	4	4	4	3	3	4	28	340	425
42	P	51	S1	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	384
43	L	57	S1	16	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	360
44	L	53	S1	20	5	3	4	5	3	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	3	3	28	320	400
45	L	57	SLTA	23	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	4	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	450	504
46	L	53	SLTA	20	2	2	2	2	2	10	2	3	3	4	3	2	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	80	136
47	L	57	SLTA	19	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)					Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2			
					K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K1.5	TOT	K2.1	K2.2	K2.3	K2.4	K2.5	K2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6			Y7	Y8	TOT
48	P	53	SLTA	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
49	P	53	SLTA	18	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	3	4	30	352	400
50	P	51	S1	16	4	5	5	4	5	23	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	3	4	30	368	400
51	L	49	SLTA	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
52	L	51	S1	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
53	P	52	SLTA	17	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	425	459
54	L	57	SLTA	22	5	3	4	5	3	20	4	3	3	5	5	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
55	P	53	SLTA	17	4	3	5	4	3	19	3	5	4	3	5	3	23	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	285	345
56	L	53	S1	16	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	425	459
57	L	57	S1	12	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	425	459
58	L	53	S1	12	5	3	4	5	3	20	4	3	3	5	5	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
59	L	53	S1	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	384
60	L	56	SLTA	17	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	16	3	3	3	4	4	3	3	3	26	288	368
61	P	52	S1	16	2	2	2	2	2	10	2	3	3	4	3	2	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	80	136
62	P	56	S1	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
63	L	57	S1	11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	14	3	3	3	4	4	3	3	3	26	280	336
64	P	54	S1	12	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
65	L	53	D3	22	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	3	4	30	352	400
66	P	55	S1	16	3	3	4	3	3	16	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	3	12	5	3	5	4	4	5	3	5	34	192	276
67	L	54	SLTA	13	2	3	3	2	3	13	2	2	3	2	5	2	16	2	2	2	2	8	3	3	3	5	4	3	3	3	27	104	128
68	L	52	SLTA	13	4	3	4	4	3	18	5	4	5	3	3	5	25	4	3	4	4	15	3	3	5	4	4	3	3	5	30	270	375
69	L	54	SLTA	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	384
70	L	29	SLTA	8	4	5	5	4	5	23	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	414	504

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)					Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2		
					K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K1.5	TOT	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6			Y7	Y8
71	L	57	S1	12	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	360
72	P	52	S1	13	2	2	2	2	2	10	2	3	3	4	3	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	80	136
73	L	37	SLTA	10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
74	L	57	SLTA	19	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
75	L	52	S1	16	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	29	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	450	522
76	L	55	SLTA	12	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	24	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	216
77	L	56	S1	16	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
78	L	52	SLTA	12	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
79	L	55	SLTA	22	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
80	L	54	SLTA	18	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
81	P	55	SLTA	11	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
82	L	57	SLTA	23	3	3	2	3	3	14	4	3	4	5	4	24	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	216
83	L	54	SLTA	20	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
84	L	57	SLTA	29	5	3	4	5	3	20	4	3	3	5	5	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
85	L	56	SLTA	21	4	3	5	4	3	19	3	5	4	3	5	23	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	285	345
86	L	44	SLTA	14	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	5	27	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	425	459
87	L	54	SLTA	17	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	5	27	4	5	4	4	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34	425	459
88	L	57	SLTA	23	5	3	4	5	3	20	4	3	3	5	5	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
89	L	52	SLTA	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	384
90	L	55	SLTA	23	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	16	3	3	3	4	4	3	3	3	26	288	368
91	L	55	SLTA	22	2	2	2	2	2	10	2	3	3	4	3	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	80	136
92	P	55	SLTA	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
93	L	57	SLTA	27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	14	3	3	3	4	4	3	3	3	26	280	336

NO	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Motivasi Afiliasi (X1)					Pengembangan Karier (X2)						Kepemimpinan Transformasional (Z)					Kinerja Pegawai (Y)								MOD 1	MOD 2			
					K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K1.5	TOT	K2.1	K2.2	K2.3	K2.4	K2.5	K2.6	TOT	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6			Y7	Y8	TOT
94	L	57	SLTA	23	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
95	P	27	SLTA	7	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	3	4	30	352	400
96	L	29	SLTA	8	3	3	4	3	3	16	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	3	12	5	3	5	4	4	5	3	5	34	192	276
97	L	57	SLTA	22	2	3	3	2	3	13	2	2	3	2	5	2	16	2	2	2	2	8	3	3	3	5	4	3	3	3	27	104	128
99	P	41	SLTA	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	384
100	L	57	SLTA	24	4	5	5	4	5	23	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	414	504
101	L	54	SLTA	14	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	270	360
102	L	52	SLTA	12	2	2	2	2	2	10	2	3	3	4	3	2	17	2	2	2	2	8	3	3	3	5	5	3	3	3	28	80	136
103	L	55	SLTA	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	3	3	3	26	300	360
104	L	54	SLTA	18	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	320	400
105	P	55	SLTA	11	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	5	18	4	4	4	5	5	4	4	4	34	450	522
106	L	37	SLTA	10	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	5	24	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	216
107	L	54	SLTA	20	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
108	L	57	SLTA	29	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
109	L	56	SLTA	21	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
110	L	44	SLTA	14	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
111	L	54	SLTA	17	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
112	L	57	SLTA	21	3	3	2	3	3	14	4	3	4	5	4	4	24	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	216
113	L	54	SLTA	21	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207
114	P	37	S1	21	3	3	2	3	3	14	4	3	4	5	4	4	24	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	216
115	L	54	S1	21	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	4	23	2	3	2	2	9	3	3	3	5	3	3	3	3	26	126	207

Sumber : Data Primer, 2018

## Frequency Table

MA\_1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	8.7	8.7	8.7
	3.00	26	22.6	22.6	31.3
	4.00	50	43.5	43.5	74.8
	5.00	29	25.2	25.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

MA\_1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	6.1	6.1	6.1
	3.00	48	41.7	41.7	47.8
	4.00	42	36.5	36.5	84.3
	5.00	18	15.7	15.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

MA\_1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	25	21.7	21.7	21.7
	3.00	3	2.6	2.6	24.3
	4.00	67	58.3	58.3	82.6
	5.00	20	17.4	17.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**MA\_1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	8.7	8.7	8.7
	3.00	26	22.6	22.6	31.3
	4.00	51	44.3	44.3	75.7
	5.00	28	24.3	24.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**MA\_1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	6.1	6.1	6.1
	3.00	48	41.7	41.7	47.8
	4.00	42	36.5	36.5	84.3
	5.00	18	15.7	15.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**PK\_2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	8.7	8.7	8.7
	3.00	4	3.5	3.5	12.2
	4.00	87	75.7	75.7	87.8
	5.00	14	12.2	12.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**PK\_2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.6	2.6	2.6
	3.00	29	25.2	25.2	27.8
	4.00	71	61.7	61.7	89.6
	5.00	12	10.4	10.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**PK\_2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	14.8	14.8	14.8
	4.00	65	56.5	56.5	71.3
	5.00	33	28.7	28.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**PK\_2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.6	2.6	2.6
	3.00	7	6.1	6.1	8.7
	4.00	85	73.9	73.9	82.6
	5.00	20	17.4	17.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**PK\_2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	8.7	8.7	8.7
	4.00	80	69.6	69.6	78.3
	5.00	25	21.7	21.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**PK\_2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	8.7	8.7	8.7
	3.00	7	6.1	6.1	14.8
	4.00	83	72.2	72.2	87.0
	5.00	15	13.0	13.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KT\_Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	28	24.3	24.3	24.3
	3.00	11	9.6	9.6	33.9
	4.00	64	55.7	55.7	89.6
	5.00	12	10.4	10.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KT\_Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	8.7	8.7	8.7
	3.00	41	35.7	35.7	44.3
	4.00	58	50.4	50.4	94.8
	5.00	6	5.2	5.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KT\_Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	28	24.3	24.3	24.3
	3.00	19	16.5	16.5	40.9
	4.00	68	59.1	59.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KT\_Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	28	24.3	24.3	24.3
	3.00	11	9.6	9.6	33.9
	4.00	64	55.7	55.7	89.6
	5.00	12	10.4	10.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	85	73.9	73.9	73.9
	4.00	27	23.5	23.5	97.4
	5.00	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	99	86.1	86.1	86.1
	4.00	16	13.9	13.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	68	59.1	59.1	59.1
	4.00	37	32.2	32.2	91.3
	5.00	10	8.7	8.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	70	60.9	60.9	60.9
	5.00	45	39.1	39.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	15.7	15.7	15.7
	4.00	74	64.3	64.3	80.0
	5.00	23	20.0	20.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	85	73.9	73.9	73.9
	4.00	27	23.5	23.5	97.4
	5.00	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	99	86.1	86.1	86.1
	4.00	16	13.9	13.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**KP\_Y.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	68	59.1	59.1	59.1
	4.00	37	32.2	32.2	91.3
	5.00	10	8.7	8.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**Reliability (X1)**  
**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MA_1.1	14.1913	9.991	.819	.913
MA_1.2	15.0261	10.587	.807	.920
MA_1.3	14.9104	9.486	.810	.917
MA_1.4	14.8100	10.056	.813	.914
MA_1.5	15.0261	10.587	.807	.920

**Reliability (X2)**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK_2.1	20.0261	4.517	.847	.695
PK_2.2	20.1391	5.735	.411	.796
PK_2.3	19.8000	5.249	.610	.753
PK_2.4	19.8783	6.073	.401	.804
PK_2.5	19.8087	6.630	.433	.832
PK_2.6	20.0435	4.568	.790	.710

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT_Z.1	10.3913	5.310	.905	.877
KT_Z.2	10.3913	7.381	.647	.966
KT_Z.3	10.5652	6.195	.803	.909
KT_Z.4	10.3913	5.310	.925	.877

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	8

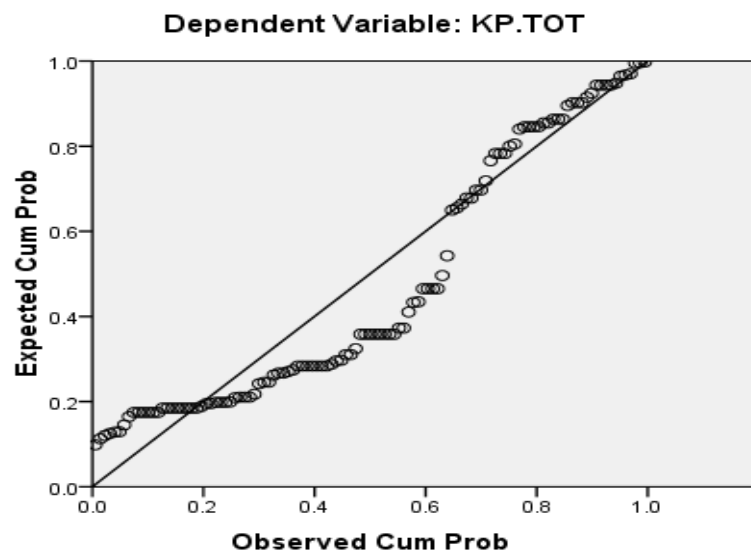
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP_Y.1	24.9913	6.114	.732	.794
KP_Y.2	25.1391	6.717	.751	.803
KP_Y.3	24.7826	5.926	.581	.815
KP_Y.4	23.8870	7.645	.317	.866
KP_Y.5	24.2348	6.269	.526	.821
KP_Y.6	24.9913	6.114	.727	.794
KP_Y.7	25.1391	6.717	.757	.803
KP_Y.8	24.7826	5.926	.561	.815

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Uji Multikolinieritas

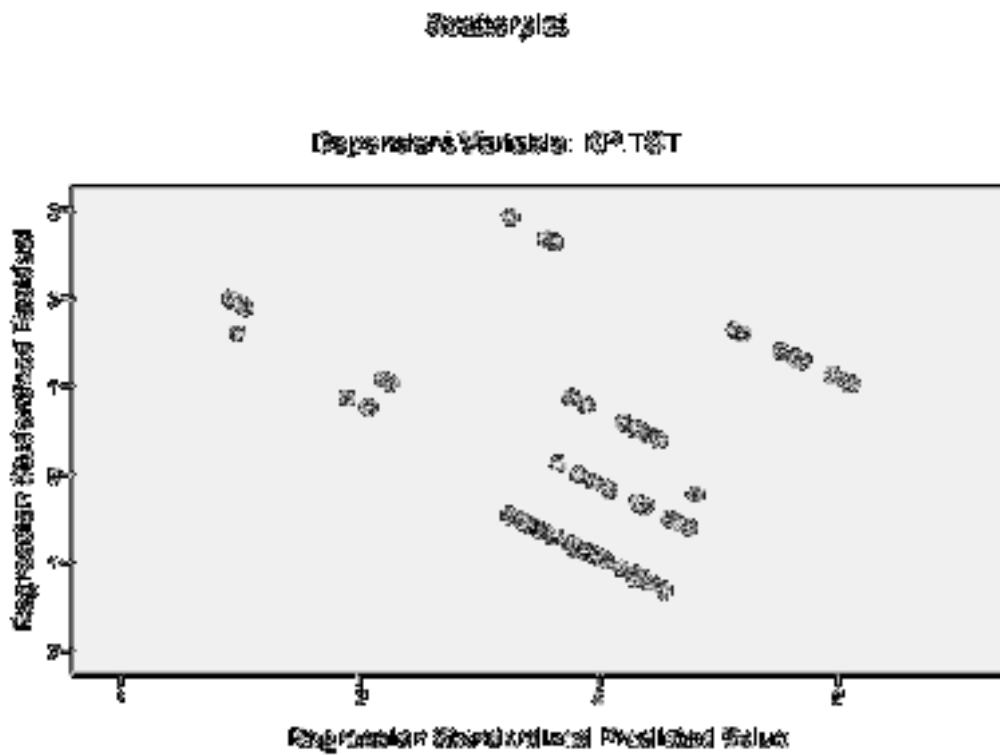
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Motivasi afiliasi (X1)	.614	2.556
Pengembangan karier (X2)	.626	2.320
Mod_MA.KT	.542	3.247
Mod_PK.KT	.536	3.117

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

3. Uji Autokorelasi (Durbin-Watson)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.871 <sup>a</sup>	.831	.613	2.17345	1.876

4. Uji Heteroskedastisitas



**Tabel r Product Moment  
Pada Sig.0,05 (One Tail)**

<b>N</b>	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>r</b>
1	0,988	41	0,254	81	0,182	121	0,149	161	0,129	201	0,116	241	0,106
2	0,900	42	0,251	82	0,181	122	0,148	162	0,129	202	0,115	242	0,106
3	0,805	43	0,248	83	0,180	123	0,148	163	0,128	203	0,115	243	0,105
4	0,729	44	0,246	84	0,179	124	0,147	164	0,128	204	0,115	244	0,105
5	0,669	45	0,243	85	0,178	125	0,147	165	0,128	205	0,115	245	0,105
6	0,621	46	0,240	86	0,176	126	0,146	166	0,127	206	0,114	246	0,105
7	0,582	47	0,238	87	0,175	127	0,145	167	0,127	207	0,114	247	0,104
8	0,549	48	0,235	88	0,174	128	0,145	168	0,127	208	0,114	248	0,104
9	0,521	49	0,233	89	0,174	129	0,144	169	0,126	209	0,114	249	0,104
10	0,497	50	0,231	90	0,173	130	0,144	170	0,126	210	0,113	250	0,104
11	0,476	51	0,228	91	0,172	131	0,143	171	0,125	211	0,113	251	0,104
12	0,458	52	0,226	92	0,171	132	0,143	172	0,125	212	0,113	252	0,103
13	0,441	53	0,224	93	0,170	133	0,142	173	0,125	213	0,112	253	0,103
14	0,426	54	0,222	94	0,169	134	0,142	174	0,124	214	0,112	254	0,103
15	0,412	55	0,220	95	0,168	135	0,141	175	0,124	215	0,112	255	0,103
16	0,400	56	0,218	96	0,167	136	0,141	176	0,124	216	0,112	256	0,103
17	0,389	57	0,216	97	0,166	137	0,140	177	0,123	217	0,111	257	0,102
18	0,378	58	0,214	98	0,165	138	0,140	178	0,123	218	0,111	258	0,102
19	0,369	59	0,213	99	0,165	139	0,139	179	0,123	219	0,111	259	0,102
20	0,360	60	0,211	100	0,164	140	0,139	180	0,122	220	0,111	260	0,102
21	0,352	61	0,209	101	0,163	141	0,138	181	0,122	221	0,110	261	0,102
22	0,344	62	0,207	102	0,162	142	0,138	182	0,122	222	0,110	262	0,101
23	0,337	63	0,206	103	0,161	143	0,137	183	0,121	223	0,110	263	0,101
24	0,330	64	0,204	104	0,161	144	0,137	184	0,121	224	0,110	264	0,101
25	0,323	65	0,203	105	0,160	145	0,136	185	0,121	225	0,109	265	0,101
26	0,317	66	0,201	106	0,159	146	0,136	186	0,120	226	0,109	266	0,101
27	0,311	67	0,200	107	0,158	147	0,135	187	0,120	227	0,109	267	0,101
28	0,306	68	0,198	108	0,158	148	0,135	188	0,120	228	0,109	268	0,100
29	0,301	69	0,197	109	0,157	149	0,134	189	0,119	229	0,108	269	0,100
30	0,296	70	0,195	110	0,156	150	0,134	190	0,119	230	0,108	270	0,100
31	0,291	71	0,194	111	0,156	151	0,133	191	0,119	231	0,108	271	0,100
32	0,287	72	0,193	112	0,155	152	0,133	192	0,118	232	0,108	272	0,100
33	0,283	73	0,191	113	0,154	153	0,133	193	0,118	233	0,108	273	0,099
34	0,279	74	0,190	114	0,153	154	0,132	194	0,118	234	0,107	274	0,099
35	0,275	75	0,189	115	0,153	155	0,132	195	0,118	235	0,107	275	0,099
36	0,271	76	0,188	116	0,152	156	0,131	196	0,117	236	0,107	276	0,099
37	0,267	77	0,186	117	0,152	157	0,131	197	0,117	237	0,107	277	0,099
38	0,264	78	0,185	118	0,151	158	0,131	198	0,117	238	0,106	278	0,099
39	0,260	79	0,184	119	0,150	159	0,130	199	0,116	239	0,106	279	0,098
40	0,257	80	0,183	120	0,150	160	0,130	200	0,116	240	0,106	280	0,098

Sumber: <http://rumushitung.com>

**Regression**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Mod_PK.KT, PK.TOT, MA.TOT, Mod_MA.KT <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.871 <sup>a</sup>	.831	.613	2.17345	1.876

a. Predictors: (Constant), Mod\_PK.KT, PK.TOT, MA.TOT, Mod\_MA.KT

b. Dependent Variable: KP.TOT

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	613.346	4	79.137	11.813	.000 <sup>a</sup>
	Residual	321.749	110	5.352		
	Total	935.096	114			

a. Predictors: (Constant), Mod\_PK.KT, PK.TOT, MA.TOT, Mod\_MA.KT

b. Dependent Variable: KP.TOT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.671	3.115		7.563	.000
	MA.TOT	.519	.214	.281	1.820	.042
	PK.TOT	.813	.302	.976	2.709	.004
	Mod_MA.KT	.087	.015	.197	2.437	.022
	Mod_PK.KT	.063	.044	.084	1.716	.046

a. Dependent Variable: KP.TOT

Lampiran-10

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

<http://junaidichaniago.wordpress.com>

Lampiran-11

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

<http://junaidichaniago.wordpress.com>

Tabel Durbin-Watson

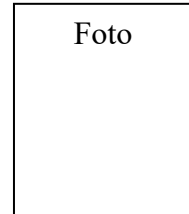
n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
101	1.6558	1.6958	1.6357	1.7163	1.6153	1.7374	1.5946	1.7589	1.5736	1.7809
102	1.6576	1.6971	1.6376	1.7175	1.6174	1.7383	1.5969	1.7596	1.5762	1.7813
103	1.6593	1.6985	1.6396	1.7186	1.6196	1.7392	1.5993	1.7603	1.5788	1.7818
104	1.6610	1.6998	1.6415	1.7198	1.6217	1.7402	1.6016	1.7610	1.5813	1.7823
105	1.6627	1.7011	1.6433	1.7209	1.6237	1.7411	1.6038	1.7617	1.5837	1.7827
106	1.6644	1.7024	1.6452	1.7220	1.6258	1.7420	1.6061	1.7624	1.5861	1.7832
107	1.6660	1.7037	1.6470	1.7231	1.6277	1.7428	1.6083	1.7631	1.5885	1.7837
108	1.6676	1.7050	1.6488	1.7241	1.6297	1.7437	1.6104	1.7637	1.5909	1.7841
109	1.6692	1.7062	1.6505	1.7252	1.6317	1.7446	1.6125	1.7644	1.5932	1.7846
110	1.6708	1.7074	1.6523	1.7262	1.6336	1.7455	1.6146	1.7651	1.5955	1.7851
111	1.6723	1.7086	1.6540	1.7273	1.6355	1.7463	1.6167	1.7657	1.5977	1.7855
112	1.6738	1.7098	1.6557	1.7283	1.6373	1.7472	1.6187	1.7664	1.5999	1.7860
113	1.6753	1.7110	1.6574	1.7293	1.6391	1.7480	1.6207	1.7670	1.6021	1.7864
114	1.6768	1.7122	1.6590	1.7303	1.6410	1.7488	1.6227	1.7677	1.6042	1.7869
115	1.6783	1.7133	1.6606	1.7313	1.6427	1.7496	1.6246	1.7683	1.6063	1.7874
116	1.6797	1.7145	1.6622	1.7323	1.6445	1.7504	1.6265	1.7690	1.6084	1.7878
117	1.6812	1.7156	1.6638	1.7332	1.6462	1.7512	1.6284	1.7696	1.6105	1.7883
118	1.6826	1.7167	1.6653	1.7342	1.6479	1.7520	1.6303	1.7702	1.6125	1.7887
119	1.6839	1.7178	1.6669	1.7352	1.6496	1.7528	1.6321	1.7709	1.6145	1.7892
120	1.6853	1.7189	1.6684	1.7361	1.6513	1.7536	1.6339	1.7715	1.6164	1.7896
121	1.6867	1.7200	1.6699	1.7370	1.6529	1.7544	1.6357	1.7721	1.6184	1.7901
122	1.6880	1.7210	1.6714	1.7379	1.6545	1.7552	1.6375	1.7727	1.6203	1.7905
123	1.6893	1.7221	1.6728	1.7388	1.6561	1.7559	1.6392	1.7733	1.6222	1.7910
124	1.6906	1.7231	1.6743	1.7397	1.6577	1.7567	1.6409	1.7739	1.6240	1.7914
125	1.6919	1.7241	1.6757	1.7406	1.6592	1.7574	1.6426	1.7745	1.6258	1.7919
126	1.6932	1.7252	1.6771	1.7415	1.6608	1.7582	1.6443	1.7751	1.6276	1.7923
127	1.6944	1.7261	1.6785	1.7424	1.6623	1.7589	1.6460	1.7757	1.6294	1.7928
128	1.6957	1.7271	1.6798	1.7432	1.6638	1.7596	1.6476	1.7763	1.6312	1.7932
129	1.6969	1.7281	1.6812	1.7441	1.6653	1.7603	1.6492	1.7769	1.6329	1.7937
130	1.6981	1.7291	1.6825	1.7449	1.6667	1.7610	1.6508	1.7774	1.6346	1.7941
131	1.6993	1.7301	1.6838	1.7458	1.6682	1.7617	1.6523	1.7780	1.6363	1.7945
132	1.7005	1.7310	1.6851	1.7466	1.6696	1.7624	1.6539	1.7786	1.6380	1.7950
133	1.7017	1.7319	1.6864	1.7474	1.6710	1.7631	1.6554	1.7791	1.6397	1.7954
134	1.7028	1.7329	1.6877	1.7482	1.6724	1.7638	1.6569	1.7797	1.6413	1.7958
135	1.7040	1.7338	1.6889	1.7490	1.6738	1.7645	1.6584	1.7802	1.6429	1.7962
136	1.7051	1.7347	1.6902	1.7498	1.6751	1.7652	1.6599	1.7808	1.6445	1.7967

<http://junaidichaniago.wordpress.com> dari: <http://www.stanford.edu>

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. IDENTITAS DIRI

Nama Lengkap : Sri Haryatun  
Tempat/Tanggal Lahir : Semarang, 22 November 1977  
Suku/Bangsa : Jawa/Indonesia  
Agama : Islam  
Pekerjaan : PNS  
Alamat : Jl. Kemantren Rt.01/04 Kel. Wonosari  
Kec. Ngaliyan Kota Semarang 50186  
Nama Orang Tua : Bonija / Ariyem



### B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SD Negeri 1 Mangkang Wetan – Semarang
2. SMP Negeri 18 Semarang – Semarang
3. SMA Negeri 8 Semarang – Semarang
4. Diploma III Akuntansi STIE Dharmaputra Semarang
5. Strata 1 Akuntansi STIE Dharmaputra Semarang
6. Pascasarjana Manajemen STIE Dharmaputra Semarang

### C. KARYA ILMIAH

Analisis Kinerja Pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang

**RINGKASAN TESIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
SEKOLAH PASCASARJANA STIE DHARMAPUTRA SEMARANG  
2018**

Judul : Analisis Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi Pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang  
Nama : Sri Haryatun  
NIM : 16.2.22.0482  
Pembimbing : 1. Dr. Siti Hidayah, S.Pd, M.Si  
2. Dra. Fasochah, MM

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang yang berjumlah 115 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil seluruh anggota populasi. Metode pengolahan data menggunakan SPSS.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi afiliasi, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai

**1 PENDAHULUAN**

Motivasi bisa menjadi salah satu penyebab dari peningkatan kinerja karyawan (Afful-Broni, 2012). Analisis mengenai performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya. (Gomes, 2003 Theodora (2015). Jika motivasi yang diberikan kepada karyawan kurang, maka kinerja yang diberikan juga kurang bagus. Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan juga akan tetap semangat dalam berkerja dan menaikkan kinerja mereka sehingga perusahaan juga akan mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu bentuk motivasi ialah kebutuhan berafiliasi (McClelland dalam Mukzam, 2015). Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian. Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi. Karakter individu dengan Motivasi afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak dapat berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain dan lebih cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Berbagai cara bisa ditempuh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya salah satunya dengan pengembangan karir pegawai yang ada di organisasi. Pengembangan karier akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengembangan karier pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Kualitas pengembangan karir pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat terjadi karena semakin baik pengembangan karir pegawai tersebut, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai tersebut (Baroroh, 2013).

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Jadi, salah satu dorongan pekerja bergabung atau bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dalam bentuk kemajuan atau keberhasilan pengembangan karir sesuai dengan kebutuhan karir.

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Esa, 2014). Kinerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjasamanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan karyawan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi sangat berpengaruh terhadap kinerjanya.

Penelitian ini mengkaji hal yang menarik, yaitu perbedaan hasil penelitian atau lebih dikenal dengan *research gap*. Penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Esa (2014) menunjukkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kusasih (2014) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hendrianto (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian terhadap pegawai Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

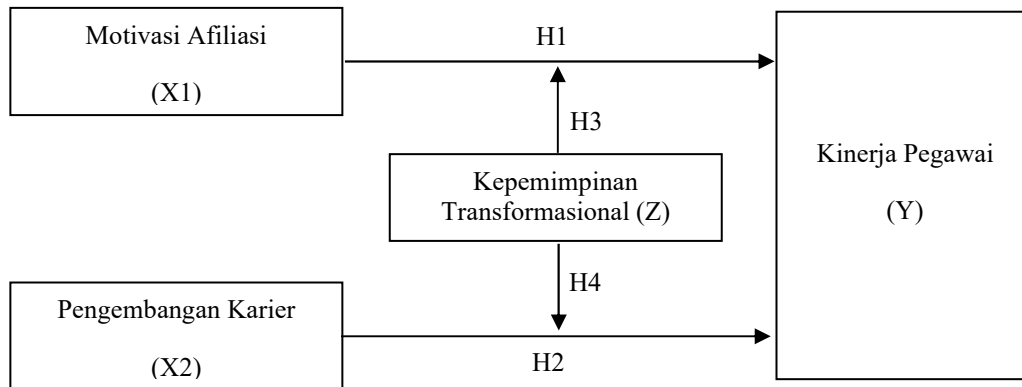
## **2 KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

### **2.1. Kerangka Pikir Penelitian**

Adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) antara variabel motivasi afiliasi terhadap kinerja, yaitu ada hasil penelitian yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan. Untuk mengatasi perbedaan pendapat tersebut maka model penelitian empiris dimasukkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka penilitaian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 1. yang menjelaskan bahwa pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

Gambar 1.  
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir penelitian di atas, diajukan hipotesis-hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi afiliasi maka kinerja pegawai semakin tinggi.
- H2 : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin baik pengembangan karier maka kinerja pegawai semakin tinggi.
- H3 : Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai.
- H4 : Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

## 2.3. Definisi Operasional Variabel

### 1. Motivasi afiliasi (X1)

Motivasi afiliasi adalah motif dasar untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonal (Baron & Byrne, 2005). Variabel Motivasi berafiliasi dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Lebih menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja
- b. Menjadi anggota perkumpulan
- c. Aktivitas dalam pekerjaan yang membuat senang
- d. Berbahagia jika berbuat sesuatu yang menyenangkan
- e. Suka menolong meskipun tidak diminta

### 2. Pengembangan Karier (X2)

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi. Adapun indikator pengembangan karir adalah (Gibson, 2000):

- a. Peningkatan kemampuan dengan pendidikan
- b. Pendidikan merupakan prioritas utama
- c. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas
- d. Pelatihan merupakan prioritas utama
- e. Kesempatan promosi sama

f. Promosi

3. Kepemimpinan transformasional (Z)

Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan (Hayward, 2005). Kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator:

- a. *Idealized Influence* (Karisma dan Idealisme)
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian pada Individu)

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai berdasarkan adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Waktu kerja
- d. Orientasi pelayanan
- e. Integritas
- f. Komitmen kerja
- g. Disiplin kerja
- h. Kerja Sama

### 3 METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Jenis data yang digunakan adalah data ordinal yang dikumpulkan oleh peneliti melalui kuesioner dan studi pustaka. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah 125 orang pegawai pada seluruh Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Program olah data yang digunakan adalah program statistika SPSS. Pengujian yang dilakukan adalah uji instrumen, uji asumsi klasik, uji kelayakan model, uji hipotesis dan uji interaksi. Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1.Z) + \beta_4 (X_2.Z) + e$$

Dimana:

Y : Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> : Motivasi afiliasi

X<sub>2</sub> : Pengembangan karier

Z : Kepemimpinan transformasional

β : Koefisiensi regresi

e : *Error* / residu

### 4 ANALISIS DATA

#### 4.1 Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas)

Berdasarkan Tabel 1. menunjukkan bahwa nilai dari *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel yaitu 0,154 (df = n – 2 = 115 – 2 = 113, α = 0,05). Hal ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid atau sah diteliti.

Tabel 1. juga menunjukkan bahwa hasil pengujian statistik kuesioner untuk variabel-variabel motivasi afiliasi, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai adalah reliabel atau konsisten. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach Alpha* atau r-hitung untuk semua variabel tersebut lebih besar dari r-tabel yaitu 0,700.

Tabel 1.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Motivasi Afiliasi(X1)	X1.1	0,819	>	0,154	0,912
	X1.2	0,807	>	0,154	
	X1.3	0,810	>	0,154	
	X1.4	0,813	>	0,154	
	X1.5	0,807	>	0,154	
Pengembangan Karier(X2)	X2.1	0,847	>	0,154	0,801
	X2.2	0,411	>	0,154	
	X2.3	0,610	>	0,154	
	X2.4	0,401	>	0,154	
	X2.5	0,433	>	0,154	
	X2.6	0,790	>	0,154	
Kepemimpinan Transformasional(Z)	Z1	0,905	>	0,154	0,903
	Z2	0,647	>	0,154	
	Z3	0,803	>	0,154	
	Z4	0,925	>	0,154	
Kinerja Pegawai(Y)	Y1	0,732	>	0,154	0,815
	Y2	0,751	>	0,154	
	Y3	0,581	>	0,154	
	Y4	0,317	>	0,154	
	Y5	0,526	>	0,154	
	Y6	0,727	>	0,154	
	Y7	0,757	>	0,154	
	Y8	0,561	>	0,154	

Sumber: Data primer diolah, 2018

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Hasil uji grafik plot menunjukkan bahwa titik-titik data residual tersebar mengikuti garis diagonal dan dapat dikatakan bahwa data residual berdistribusi secara normal.

##### b. Uji Multikolinieritas

Hasil perhitungan nilai *Tolerance* tidak ada variabel independen yang memiliki nilai kurang dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

##### c. Uji Autokorelasi

Hasil perhitungan uji Durbin-Watson menunjukkan nilai 1,876 dan berdasarkan Tabel Durbin-Watson untuk ( $N = 115, k = 4, \alpha = 0,05$ ) adalah  $du < d < 4 - du$  ( $1,768 < 1,876 < 4 - 1,768$ ) sehingga tidak ada autokorelasi positif atau negatif.

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji grafik plot menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### 4.5. Uji Kelayakan Model

#### a. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,613. Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu motivasi afiliasi, pengembangan karier dan variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat kinerja pegawai sebesar 61,3 % sedangkan yang 38,7 % dijelaskan variabel/faktor lain di luar model.

#### b. Uji F

Hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 11,813 > F tabel = 2,45 ( $df_1 = k = 4$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 115 - 4 - 1 = 110$ ,  $\alpha = 0,05$ ), dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

### 4.6. Uji Hipotesis dan Analisis Regresi

Tabel 2.  
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.671	3.115		7.563	.000
MA.TOT	.519	.214	.281	1.820	.042
PK.TOT	.813	.302	.976	2.709	.004
Mod_MA.KT	.087	.015	.197	2.437	.022
Mod_PK.KT	.063	.044	.084	1.716	.046

a. Dependent Variable: KP.TOT

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 2. di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai = 1,820 > t tabel = 1,659 ( $df = n - k - 1 = 115 - 4 - 1 = 110$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran, dengan angka signifikansi = 0,042 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Berdasarkan Tabel 2. di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai = 2,709 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,004 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Berdasarkan Tabel 2. di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_MA.KT) sebesar 2,437 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,022 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti..

Berdasarkan Tabel 2. di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_PK.KT) sebesar 1,716 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,046 <  $\alpha =$

0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H4) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai terbukti.

## 5 SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
2. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
3. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
4. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.

## 6 DAFTAR PUSTAKA

- Afful-Broni, Anthony, 2012 Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons, *Creative Education* Vol.3, No.3, p 309-314
- Ambarwati, Ninik, 2015, Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Puskesmas Grobogan Kabupaten Grobogan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 9 No. 2, p 112 – 124
- Amirullah & Budiyo, Haris, 2004, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha. Ilmu. Hasibuan
- Ancok, D, 2012, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit Erlangga
- Amstrong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.
- Barney, J. B, 1991, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), p 99-120
- Baron, R. A. & Byrne, D, 2005, *Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga
- Baroroh, Atik, 2013, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 1 No. 2, p 65-80
- Brahmana, S. S, 2007, Resources-Based View: The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 2, p 94-110
- Cellucci, Anthony J, and David L. De Vries, 1978, *Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for the MJSQ*, Technical Report II (Center for Creative Leadership)
- Chaplin, J. P, 2002, *Kamus Lengkap Psikologi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Esa, Kresna Wahyu, 2014, Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Semarang, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, p 1-11
- Fahlefi, Diva Riza, 2016, Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang), *Jurnal STIE Semarang*, Vol 8, No 2, p 138-156

- Foong, Kee and Richard Yorston, 2003, *Human Capital Measurement and Reporting: A British Perspective*, London Business School, June, p 1- 48
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19* (edisi kelima.) Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson. James L. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Gomes, F. Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Hall Calvin S, & Gardner Lindzey. 1993. *Teori- Teori Sifat dan Behaviouristik*. Yogyakarta: Kanisius
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasnawati, 2016, Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA Negeri Di Kecamatan Pati Kabupaten Pati), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Stikubank Semarang Periode Kedua*, p 1-12
- Hayward, Brett Anthony, 2005, Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization. *Thesis: Rhodes University*
- Hendrianto, Jandhika, 2015, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X, *AGORA* Vol. 3, No. 2, p 128-133
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*, Erlangga, Jakarta
- Kesdu, Nugroho Luhur Yulianto, 2012, Pengaruh Motivasi Kerja, insentif, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kurnia Sentosa Semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2 No. 3, p 49-64
- Kusasih, Ida Ayu Kade Rachmawati, 2014, Pengaruh Motivasi Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Di Surakarta, *Jurnal STIE Surakarta*, p 1-11
- Lensufiie, Tikno, 2010, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Mahoney, T.A. and J.R. Deckop, 1986, Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM), *Journal of Management*, 12, p 223-242.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: BPFE UII.
- Mas'ud, Fuad, 2002, *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis, dan Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
- McClelland, D, 1987, *Human motivation*. New York: The Press Syndicate of. The University of Chambridge
- Mukzam, Mochammad Djudi, 2015, Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Batu), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 24 No. 2, p 1-9
- Nawawi, Hadari, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta
- Negara, Ni Made Candra Megita Atma, 2014, Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014, *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol: 4 No: 1, p 1-11
- Nitisemito, Alex, S. 2001. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta

- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, 2005, *Management*. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy A, 2008, *Organizational Behaviour*. 12nd edition. Upper Saddle River: New Jersey.
- Schultz, Theodore, W, 1961, *Investment in Human Capital*. The American Economics Review, No. 51
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Srimulyani, Veronika Agustini, 2013, Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol. 1 No. 1, p 10-17
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

**Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada Pengaruh Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai**

**Sri Haryatun**

STIE Dharmaputra Semarang  
Jl. Pamularsi Raya No. 16 Semarang

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang yang berjumlah 115 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil seluruh anggota populasi. Metode pengolahan data menggunakan SPSS.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi afiliasi, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai

**Abstract**

*The purpose of this study is to analyze the influence of affiliation motivation and career development on employee performance with transformational leadership as a moderating variable. Population in this research is all employee at District Ngaliyan Town Semarang which amounts to 115 people In this study the number of samples taken by all members of the population. Data processing method using SPSS.*

*The results of this study found that the motivation affiliates has a positive effect on employee performance, it showed that the higher affiliate motivation, the higher performance employee. Career development has a positive effect on employee performance, it showed that better career development then the higher the employee performance.*

*Transformational leadership moderated the positive influence of affiliation motivation on employee performance was proven, it showed that the existence of good transformational leadership was strengthened the influence of affiliation motivation on employee performance. Transformational leadership moderated positive influence of career development on employee performance, that the existence of good transformational leadership strengthened the influence of career development on employee performance.*

*Keywords: Affiliate motivation, career development, transformational leadership, employee performance*

## 1. Latar Belakang Masalah

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Kusasih (2014) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hendrianto (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Esa (2014) menunjukkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesdu (2012) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) juga menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja juga dikemukakan oleh Negara (2014) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.

## 2. Landasan Teori

### 2.1. Resource-Based View (RBV)

*Resource-Based View* (RBV) merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (*Strategic Human Resources Management*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Namun, sampai sekarang salah satu dari kekurangan yang paling nyata dari strategi manajemen SDM adalah kurangnya basis teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi tersebut di dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney & Deckop, 1986).

Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya ada apabila upaya pihak lain gagal untuk meniru keunggulan tersebut, sedangkan teori RBV menyatakan keunggulan bersaing hanya dapat muncul dalam situasi heterogenitas dan imobilitas sumber daya perusahaan. Teori RBV menjelaskan sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Brahmana, 2007).

Wibisono (2006) menjelaskan bahwa variabel kinerja yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya terdiri dari sumber daya insani (*Human capital*), sumber daya teknologi (*Technological capital*), sumber

daya organisasi (*Organizational capital*). Penyelarasan ketiga komponen tersebut dengan strategi perusahaan akan memiliki kemampuan untuk menjalankan proses perubahan yang diperlukan dalam melaksanakan strategi tersebut.

Modal intelektual adalah gabungan antara seluruh hubungan dari dalam dan luar organisasi dengan faktor luar (Edvinson and Malone, 1997). Terdapat tiga bagian dari intelektual capital yaitu: *Human capital* ialah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas manusia untuk dikembangkan dan menjadi sebuah inovasi di dalam organisasi. *Social capital* yaitu sebuah struktur, jaringan dan prosedur yang bisa diperoleh oleh seseorang dan berkembangnya intelektual capital yang dapat dilihat dari stok dan aliran pengetahuan yang bersumber dari hubungan di dalam dan di luar organisasi. *Organizational capital*: yang berupa pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dilembagakan dan disimpan di dalam data base, petunjuk-petunjuk dan lain-lain.

Salah satu komponen modal organisasi modal kepemimpinan (*Leadership Capital*) (Ancok, 2012). Kepemimpinan yang baik adalah syarat utama dalam menunjang kelancaran proses operasi organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan lebih menekankan pada suatu perilaku pemimpin dari semua sifat-sifat pemimpin yang telah ada. Siapapun yang menduduki kepemimpinan

Edwinson dan Malone (1997) menjelaskan bahwa modal manusia penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming* melalui riset, laboratorium, impian manajemen, process reengineering, dan perbaikan atau pengembangan ketrampilan pekerja. Selain itu, modal manusia memberikan nilai tambah dalam organisasi setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim.

## 2.2. Motivasi Afiliasi

Salah satu nilai tambah dari modal manusia yang di jelaskan Edwinson dan Malone (1997) ialah melalui motivasi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai & Sagala, 2009). Salah satu bentuk motivasi ialah kebutuhan berafiliasi (McClelland dalam Mukzam, 2015). Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian.

## 2.3. Pengembangan Karier

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling

sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat salah satu fungsi organisasional yaitu pengembangan karir (Rivai dan Segala, 2009).

Pengembangan karir ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Rivai dan Segala (2009) menjelaskan bahwa setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial. Pengembangan karir adalah perubahan posisi kerja yang disertai perubahan hak dan wewenang serta tanggung jawab. Karir memberi kesempatan karyawan untuk semakin berkembang, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi inilah

#### **2.4. Kepemimpinan Transformasional**

Hayward (2005) menjelaskan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki suatu tujuan dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam prosesnya, seorang pemimpin mempergunakan dan mengaplikasikan suatu cara atau gaya tertentu sehingga kepemimpinannya tersebut mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robert dan Hunt (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain memiliki kemauan keras dan semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama. Dorongan yang diberikan tidak semata-mata agar orang lain memiliki kemauan dalam bekerja saja, tetapi dorongan itu juga dimaksudkan agar kemauan dalam bekerja juga dilandasi oleh semangat yang tinggi dan penuh percaya diri untuk terus maju dan berkembang.

Dubrin (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk

mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Amirullah dan Budiyo (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan transformasional.

## 2.5. Kinerja

Nitisemito (2001) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, kinerja perorangan dan kinerja kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa secara sederhana kinerja adalah apa yang

dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sedarmayanti (2001) menjelaskan bahwa kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja seseorang, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu jabatan, pekerjaan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja untuk penampilan kerja. Pengertian kinerja tersebut menunjuk pada hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dengan demikian, pencapaian hasil kerja yang baik berarti menunjukkan kinerja karyawan sudah baik dan berlaku sebaliknya.

## 2.6. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2011) menyatakan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan

suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Salah satu bentuk motivasi yang dikemukakan adalah motivasi afiliasi. Hall dan Lindzey (1993) menjelaskan bahwa motivasi afiliasi adalah mendekati diri, bekerja sama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu (orang lain yang menyerupai atau menyukai subjek), membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan setia kepada seorang kawan.

Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi (Mukzam, 2015). Karakter individu dengan Motivasi afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Esa (2014) menunjukan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kusasih (2014) menunjukan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hendrianto (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan

menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja pegawai.

## 2. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Kesdu (2012) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap dan kinerja. Negara (2014) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai.

3. Pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

Fahlevi (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja. Serta penelitian Hasnawati (2016) yang menemukan hal yang sama, yaitu gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Kepemimpinan transformasional memoderasi positif motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan transformasional maka dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2006). Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan

Pada hipotesisdua menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor *Uncontrolling* pada diri pegawai. Jadi jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengembangan karierterdapat kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ambarwati (2015) menemukan bahwa kepemimpinan memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja.

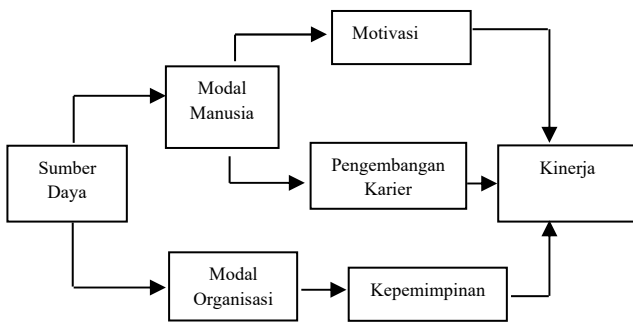
Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan transformasional maka dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

## 2.7. Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu, maka model penelitian digambarkan sebagai berikut.

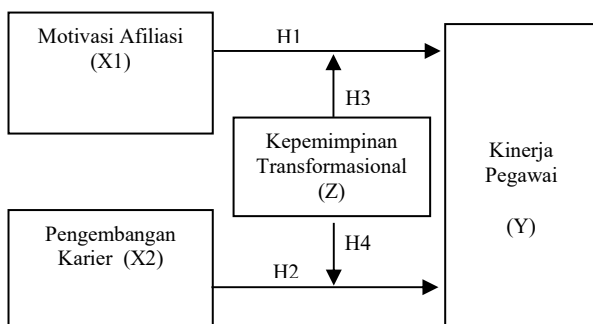
Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : Rivai dan Sagala (2009) Edwinston dan Malone (1997), Ancok (2012), Hayward (2005),

Adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) antara variabel motivasi afiliasi terhadap kinerja, yakni ada yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan. Untuk mengatasi perbedaan pendapat tersebut maka model penelitian empiris dimasukkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Adapun kerangka penelitian ini digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

### 3. Metodologi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang sebanyak 115 orang PNS. Sampel yang digunakan adalah seluruh anggota populasi.

Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016).

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1.Z) + \beta_4 (X_2.Z) + e$$

Dimana:

Y : Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> : Motivasi afiliasi

X<sub>2</sub> : Pengembangan karier

Z : Kepemimpinan transformasional

β : Koefisiensi regresi

e : *Error* / residu

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1. Uji Instrumen

Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,154 ( df = n - 2 = 115 - 2 = 113, α = 0,05) yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Hasil uji instrumen juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,700 (r standar), sehingga dapat disimpulkan reliabel.

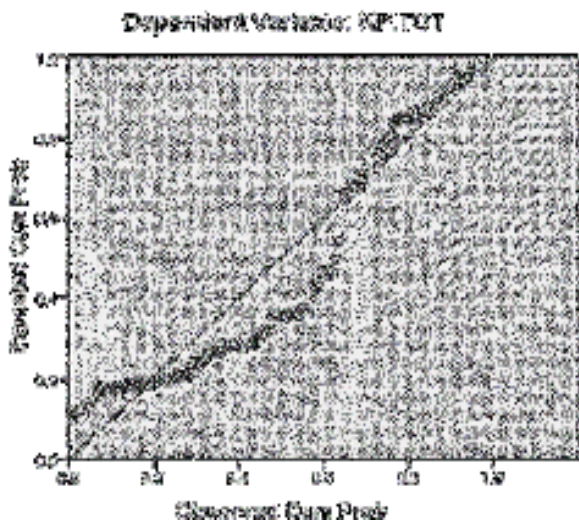
Pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

## 4.2. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Hasil uji grafik menunjukkan bahwa titik-titik data residual tersebar dan mengikuti garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.

Gambar 3.  
Hasil Uji Normalitas  
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data primer yang diolah, 2018

### 2. Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai *Tolerance* tidak ada variabel independen yang memiliki nilai kurang dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 sehingga dapat

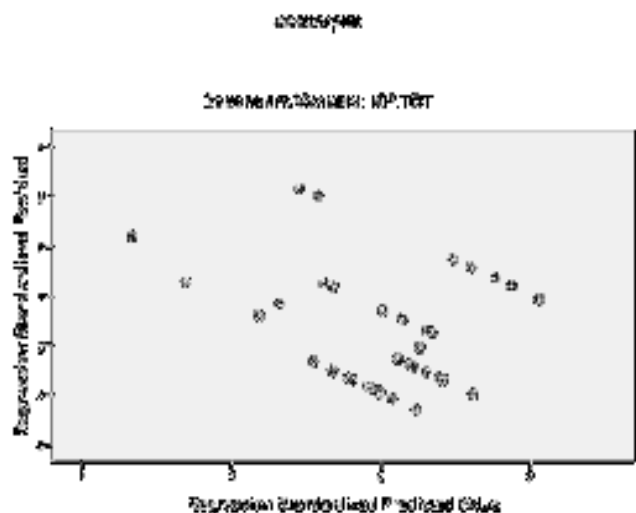
### 3. Uji Autokorelasi

Hasil uji Durbin-Watson menunjukkan nilai 1,876 dan berdasarkan Tabel Durbin-Watson untuk  $(N = 115, k = 4, \alpha = 0,05)$  adalah  $du < d < 4 - du$  ( $1,768 < 1,876 < 4 - 1,768$ ) sehingga tidak ada autokorelasi positif.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji grafik plot menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Gambar 4.  
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2018

### 4.3. Uji Kelayakan Model

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,613. Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu motivasi afiliasi, pengembangan karier dan variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat kinerja pegawai sebesar 61,3 % sedangkan yang 38,7 % dijelaskan variabel/faktor lain di luar model.

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 11,813 > F tabel = 2,45 (df<sub>1</sub> = k = 4 dan df<sub>2</sub> = n - k - 1 = 115 - 4 - 1 = 110, α = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

### 4.4. Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi disajikan pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai = 1,820 > t tabel = 1,659 (df = n - k - 1 = 115 - 4 - 1 = 110, α = 0,05) dengan angka signifikansi = 0,042 < α = 0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa

Tabel 1.  
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.671	3.115		7.563	.000
MA.TOT	.519	.214	.281	1.820	.042
PK.TOT	.813	.302	.976	2.709	.004
Mod_MA.KT	.087	.015	.197	2.437	.022
Mod_PK.KT	.063	.084	.084	1.716	.046

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai = 2,709 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,004 < α = 0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_MA.KT) sebesar 2,437 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,022 < α = 0,05 (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti.

Nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod\_PK.KT) sebesar 1,716 < t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,046 > α = 0,05 (tidak signifikan), dengan

menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

demikian maka hipotesis (H4) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai terbukti

#### 4.5. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif ( $\beta_1=0,281$ ) dan signifikan ( $\text{sig.}=0,042$ ) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif ( $\beta_2=0,976$ ) dan signifikan ( $\text{sig.}=0,004$ ) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H2) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kesdu (2012) yang menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap dan kinerja. Negara (2014)

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif ( $\beta_3=0,197$ ) dan signifikan ( $\text{sig.}=0,022$ ) pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Fahlevi (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja. Serta penelitian Hasnawati (2016) yang menemukan hal yang sama, yaitu gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi positif ( $\beta_4=0,084$ ) dan signifikan ( $\text{sig.}=0,046$ ) pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Ambarwati (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan

memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
2. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
3. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang.
4. Kepemimpinan transformasional tidak memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh

## 6. Saran

Berdasarkan hasil hasil penelitian, maka diusulkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya meningkatkan kualitas motivasi afiliasi melalui:
  - a. Mengadakan acara yang membuat pegawai lebih akrab satu sama lain.
  - b. Pimpinan dapat menumbuhkan rasa agara pegawai lebih menunjukkan rasa empati antar pegawai.
2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya peningkatan pengembangan karier anggota melalui:
  - a. Lebih memudahkan sistem karier, agar pegawai mudah berkembang kariernya.
  - b. Melakukan pelatihan-pelatihan yang menunjang keahlian kerja, sehingga karier pegawai lebih meningkat.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi

afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional yang melalui:

- a. Pimpinan hendaknya mencoba hal-hal baru untuk memberikan perubahan mengarah kepada kerja yang lebih baik.
- b. Pemimpin hendaknya lebih mendekati diri kepada pegawai, agar pegawai tidak canggung mengeluarkan ide-ide mereka.

Dengan langkah – langkah di atas diharapkan kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang dapat meningkat dan selanjutnya akan dapat menunjang kinerja.

## REFERENSI

Afful-Broni, Anthony, 2012 Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons, *Creative Education* Vol.3, No.3, p 309-314

Ambarwati, Ninik, 2015, *Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Puskesmas Grobogan Kabupaten Grobogan*, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 9 No. 2, p 112 – 124

Amirullah & Budiyo, Haris, 2004, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha. Ilmu. Hasibuan

Ancok, D, 2012, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit Erlangga

Amstrong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.

Barney, J. B, 1991, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), p 99-120

Baron, R. A. & Byrne, D, 2005, *Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga

Baroroh, Atik, 2013, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 1 No. 2, p 65-80

Brahmana, S. S, 2007, Resources-Based View: The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 2, p 94-110

Cellucci, Anthony J, and David L. De Vries, 1978, *Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for the MJSQ*, Technical Report II (Center for Creative Leadership)

Chaplin, J. P, 2002, *Kamus Lengkap Psikologi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta

Esa, Kresna Wahyu, 2014, Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Semarang, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas*

- Fahlefi, Diva Riza, 2016, Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang), *Jurnal STIE Semarang*, Vol 8, No 2, p 138-156
- Foong, Kee and Richard Yorston, 2003, *Human Capital Measurement and Reporting: A British Perspective*, London Business School, June, p 1- 48
- Gibson. James L. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Gomes, F. Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Hall Calvin S, & Gardner Lindzey. 1993. *Teori- Teori Sifat dan Behaviouristik*. Yogyakarta: Kanisius
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasnawati, 2016, Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA Negeri Di Kecamatan Pati Kabupaten Pati), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Stikubank Semarang Periode Kedua*, p 1-12
- Hayward, Brett Anthony, 2005, Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization. *Thesis: Rhodes University*
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*, Erlangga, Jakarta
- Kesdu, Nugroho Luhur Yulianto, 2012, Pengaruh Motivasi Kerja, insentif, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kurnia Sentosa Semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2 No. 3, p 49-64
- Kusasih, Ida Ayu Kade Rachmawati, 2014, Pengaruh Motivasi Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Di Surakarta, *Jurnal STIE Surakarta*, p 1- 11
- Lensufiie, Tikno, 2010, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Mahoney, T.A. and J.R. Deckop, 1986, Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM), *Journal of Management*, 12, p 223-242.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: BPFE UII.
- Mas'ud, Fuad, 2002, *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis, dan Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba

Empat

McClelland, D, 1987, *Human motivation*. New York: The Press Syndicate of. The University of Chambridge

Mukzam, Mochammad Djudi, 2015, Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Batu), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 24 No. 2*, p 1-9

Nawawi, Hadari, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta

Negara, Ni Made Candra Megita Atma, 2014, Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014, *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol: 4 No: 1, p 1-11

Nitisemito, Alex, S. 2001. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, 2005, *Management*. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Robbins, Stephen dan Judge, Timothy A, 2008, *Organizational Behaviour*. 12nd edition. Upper Saddle River: New Jersey.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN

Srimulyani, Veronika Agustini, 2013, Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol. 1 No. 1, p 10-17

Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga, Jakarta

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil