



ISSN: 1412-5331

# MAJALAH ILMIAH

## FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

# SOLUSI

**ANALISIS PERSEPSI RESIKO E-COMMERCE DAN WEBSITE QUALITY DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI PELANGGAN DENGAN TINGKAT KEPERCAYAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PRODUK FASHION DI KOTA SEMARANG**

*(Lulus Prapti, Dian Triyani – Universitas Semarang)*

**KONTRIBUSI PENGETAHUAN PRODUK HALAL, RELIGIUSITAS DAN SIKAP DALAM PEMBENTUKAN NIAT BELI**

*(Ken Sudarti, Rio Dananto Lazuardi – Universitas Sultan Agung Semarang)*

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP PERILAKU DISFUNGSIONAL AUDIT DENGAN THE BIG FIVE PERSONALITY DAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA KAP DI WILAYAH JAWA TENGAH DAN DIY)**

*(Ervin Meika Anggraini, Febrina Nafasati P - Universitas Semarang)*

**STUDI PERBEDAAN RETURN SAHAM SEBELUM DAN SESUDAH PILKADA DKI JAKARTA 2017**

*(Tri Rinawati, Aprih Santoso - Universitas Semarang)*

**ANALISIS EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PAJAK DAERAH SERTA KONTRIBUSINYA TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN TUBAN**

*(Yosia Dian Purnama Windrayadi, Mario Fahmi Syahrial - Universitas PGRI Ronggolawe Tuban)*

**PENGARUH PROFESIONALISME, INDEPENDENSI, AKUNTABILITAS DAN PENGALAMAN KERJA AUDITOR TERHADAP KUALITAS AUDIT (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang)**

*(Ahmad Rudi Yulianto, Siti Endang Sulastri – Universitas Sultan Agung Semarang)*

**EVALUASI PENGGUNAAN SISTEM AKUNTANSI DALAM RANGKA PENGAKUAN PENDAPATAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (Studi Kasus Evi Fashion Di Johar Trade Mall Semarang)**

*(Estik Rahayu, Saifudin - Universitas Semarang)*

**PENDETEKSIAN FINANCIAL STATEMENT FRAUD MELALUI TEORY FRAUD TRIANGLE**

*(Muflihati Nur Fauzah, Ardiani Ika Sulistyawati - Universitas Semarang)*

**DAMPAK REVITALISASI PASAR TERHADAP PENDAPATAN PEDAGANG DAN KEPUASAN PELANGGAN DI PASAR PETERONGAN SEMARANG**

*(Grace Erika Pingkan Wullur, Edy Mulyantomo - Universitas Semarang)*

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDY KASUS DI PT. LESTARI GROUP SEMARANG DIVISI BPR)**

*(Kasno – Universitas AKI)*

# MAJALAH ILMIAH SOLUSI

Volume 16, Nomor 3, Juli 2018

## DESKRIPSI

Majalah Ilmiah Solusi Mengkaji Masalah-Masalah Sosial, Ekonomi dan Bisnis

## KETERANGAN TERBIT

Terbit Pertama Kali Juli 2002 dan Selanjutnya Terbit Tiga Bulan Sekali (Januari, April, Juli dan Oktober)

## PENERBIT

Fakultas Ekonomi USM

## ALAMAT PENERBIT

JL. Soekarno Hatta Semarang  
Telp. 024-6702757 Fax. 024-6702272

## PENGELOLA

Editor in Chief : Yohanes Suhardjo, SE, M.Si., Ak, CA  
Vice Editor Chief : Abdul Karim, SE, M.Si., Ak, CA  
Managing Editor : Saifudin, SE, M.Si  
Secretary of Managing Editor : Edy Suryawardana, SE,MM  
Administration & Circulation : Dian Triyani, SE, MM  
Layout & Typesetting : M Burhan Hanif S.kom

## Board of Editors:

1. Prof. Dr. H. Pahlawansjah H, SE, ME (USM)
2. Prof. Dr. Ir. Kesi Widjajanti, SE, MM (USM)
3. Prof. Supramono SE, MBA, DBA (UKSW)
4. Prof. Drs. H. Imam Ghozali, M.Com, Akt, PhD (UNDIP)
5. Prof. Dr. Agus Suroso, MS (UNSOED)
6. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si (UNISSULA)
7. Prof. Dr. Dra. Sulastri, ME, M.Kom (UNSRI)
8. Dr. Ardiani Ika S, SE, MM, Ak, CA, CPA (USM)

## KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, takala kami dapat hadir rutin setiap tiga bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru dibidang sosial, ekonomi dan bisnis.

Pada kesempatan ini penerbit menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mengirimkan artikel-artikelnya. Penerbit akan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi seluruh kalangan akademisi maupun praktisi baik dari dalam maupun luar Universitas Semarang untuk mempublikasikan karya ilmiahnya.

Penerbitan majalah ilmiah "SOLUSI" kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan pengembangan persemaian khasanah pengetahuan dibidang sosial, ekonomi dan bisnis.

Akhir kata semoga majalah ilmiah "SOLUSI" dapat memberi manfaat yang sebesar-besarnya.

Hormat Kami

Redaksi

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| <b>ANALISIS PERSEPSI RESIKO E-COMMERCE DAN WEBSITE QUALITY DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI PELANGGAN DENGAN TINGKAT KEPERCAYAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PRODUK FASHION DI KOTA SEMARANG</b> ( <i>Lulus Prapti, Dian Triyani – Universitas semarang</i> ).1                                 |     |
| <b>KONTRIBUSI PENGETAHUAN PRODUK HALAL, RELIGIUSITAS DAN SIKAP DALAM PEMBENTUKAN NIAT BELI</b> ( <i>Ken Sudarti, Rio Dananto Lazuardi – Universitas Sultan Agung Semarang</i> ).....   | 14  |
| <b>“PENGARUH STRES KERJA TERHADAP PERILAKU DISFUNGSIONAL AUDIT DENGAN <i>THE BIG FIVE PERSONALITY</i> DAN <i>LOCUS OF CONTROL</i> SEBAGAI VARIABEL MODERASI”</b> (Studi Pada KAP Di Wilayah Jawa Tengah Dan DIY) ( <i>Ervin Meika Anggraini, Febrina Nafasati P - Universitas semarang</i> ) ..... | 32  |
| <b>STUDI PERBEDAAN RETURN SAHAM SEBELUM DAN SESUDAH PILKADA DKI JAKARTA 2017</b> (Studi Pada Bursa Efek Jakarta untuk Saham LQ45) ( <i>Tri Rinawati, Aprih Santoso - Universitas semarang</i> ) .....  | 62  |
| <b>ANALISIS EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PAJAK DAERAH SERTA KONTRIBUSINYA TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN TUBAN</b> ( <i>Yosia Dian Purnama Windrayadi,, Mario Fahmi Syahrial - Universitas PGRI Ronggolawe Tuban</i> ).....  | 94  |
| <b>PENGARUH PROFESIONALISME, INDEPENDENSI, AKUNTABILITAS DAN PENGALAMAN KERJA AUDITOR TERHADAP</b> ( <i>Ahmad Rudi Yulianto, Siti Endang Sulastri – Universitas Sultan Agung Semarang</i> ) .....  | 103 |
| <b>EVALUASI PENGGUNAAN SISTEM AKUNTANSI DALAM RANGKA PENGAKUAN PENDAPATAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH</b> (Studi Kasus <b>Evi Fashion Di Johar Trade Mall Semarang</b> ) ( <i>Estik Rahayu, Saifudin - Universitas semarang</i> ) .....   | 124 |
| <b>PENDETEKSIAN <i>FINANCIAL STATEMENT FRAUD</i> MELALUI <i>TEORY FRAUD TRIANGLE</i></b> ( <i>Muflihati Nur Fauzah, Ardiani Ika Sulistyawati - Universitas semarang</i> ) .....  | 141 |
| <b>DAMPAK REVITALISASI PASAR TERHADAP PENDAPATAN PEDAGANG DAN KEPUASAN PELANGGAN DI PASAR PETERONGAN SEMARANG</b> ( <i>Grace Erika Pingkan Wullur, Edy Mulyantomo - Universitas semarang</i> ).....  | 164 |
| <b>ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA</b> ( <i>Kasno – Universitas AKI</i> ).....  | 178 |

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(STUDY KASUS DI PT. LESTARI GROUP SEMARANG DIVISI BPR)**

**Kasno**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas AKI (UNAKI) Semarang

Diterima: Januari 2018. Disetujui: April 2018. Dipublikasikan: Juli 2018

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the effect of job characteristics and work motivation on employee performance with leadership style as a moderating variable. The population in this study were all employees of PT. Lestari Group Semarang BPR Division. The sample is all members of the population using the census method. The analytical tool used in this study is moderation regression analysis. Testing of hypothesis 1 shows the job characteristics have a positive effect on proven employee performance. Testing of hypothesis 2 shows that work motivation has a positive effect on proven employee performance. Testing of hypothesis 3 proves that leadership style moderates positively the effect of job characteristics on proven employee performance. Testing of hypothesis 4 also proves that leadership style positively moderates the effect of work motivation on proven employee performance.*

**Keywords:** Job characteristics, work motivation, leadership style, employee performance

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Lestari Group Semarang Divisi BPR. Adapun sampelnya adalah seluruh anggota populasi dengan menggunakan metode sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderasi.

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti. Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti. Pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan terbukti. Pengujian hipotesis 4 juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terbukti.

Kata Kunci: Karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan

**PENDAHULUAN**

Perusahaan didefinisikan sebagai suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber – sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara menguntungkan (Basu Swasta 2000: 12).

Keberhasilan suatu Perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh

oleh perusahaan dalam meningkatkannya baik melalui Pendidikan, pelatihan maupun menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Guritno dan Waridin, 2005 ; 63).

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang dihasilkan oleh setiap karyawan yang diwujudkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya/ posisinya dalam perusahaan (Rivai, 2004 ; 309). Pada setiap karyawan yang bekerja dalam suatu kelompok kerja. Kinerja selalu diharapkan bisa berhasil baik secara kualitas maupun kuantitas. Untuk mendapatkan hasil itu sendiri haruslah didukung oleh penetapan tujuan dari perusahaan yang diawali dengan perencanaan kerja yang rasional.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. kepemimpinan merupakan salah satu faktor sehingga kepemimpinan yang baik akan dapat mengarahkan karakteristik pekerjaan dan memberi petunjuk guna kelancaran pekerjaan yang dihadapi karyawan. Kepemimpinan yang baik juga akan menimbulkan motivasi kerja bagi karyawan, sehingga mereka akan bekerja dengan perasaan senang dan gembira. Selanjutnya kondisi ini akan dapat menunjang meningkatnya . Pemimpin dapat mempengaruhi moral, motivasi kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi satu perusahaan. Kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas perusahaan (Robbins, 1996). Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang sangat penting adalah karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja.

Penelitian mengenai motivasi kerja dan kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Ade Kuntoro (2012) berdasarkan pengujian hasil hipotesis diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Morita dan Budi Harni (2006) melakukan penelitian yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Edwin Radiansyah (2007) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa karakteristik Pekerjaan di tidak mempengaruhi kinerja

Penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR). Kondisi di perusahaan tersebut belum optimal kinerjanya. Hal ini dapat diketahui dari tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
**Penyaluran Kredit PT. Lestari Group Semarang**  
**Divisi (BPR)**

| No | Tahun | Target (Rp) | Realisasi |      |
|----|-------|-------------|-----------|------|
|    |       |             | Rp        | %    |
| 1  | 2014  | 7 M         | 6,5 M     | 92,9 |
| 2  | 2015  | 10 M        | 8,6 M     | 86   |
| 3  | 2016  | 13 M        | 10,7 M    | 82,3 |
| 4  | 2017  | 15 M        | 11,9 M    | 79,3 |

Sumber: PT. Lestari Group Semarang 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat pada setiap tahunnya penyaluran kredit dari PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR) tidak memenuhi target yang ditetapkan. Hal ini bisa diartikan kurangnya kinerja dari karyawan sehingga target dari perusahaan tidak dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian terhadap dan faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya karakteristik pekerjaan, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Sehingga judul penelitian yang diambil adalah: "Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi Study Kasus di PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR)"

## **METODE PENELITIAN**

### **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 karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari obyek penelitian yaitu data mengenai gambaran umum, sejarah dan perkembangan perusahaan.

### **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 karyawan PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR) yang berjumlah 130 orang. Sedangkan yang diambil adalah semua anggota populasi dengan metode sensus. Dari 130 kuisisioner yang dibagikan ke seluruh karyawan, yang berhasil dikumpulkan sebanyak 123 kuisisioner 96,6 %. Setelah diedit ada 4 kuisisioner yang pengisiannya kurang lengkap, sehingga jumlah yang diolah hanya 119 kuisisioner atau 91,5 %.

### **Definisi Operasional Variabel**

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

#### **1. Karakteristik Pekerjaan (X)**

Karakteristik pekerjaan adalah sifat-sifat yang dimiliki oleh suatu pekerjaan. Sifat-sifat tersebut berkaitan dengan tingkat ketrampilan, variasi, inisiatif, cara / metode dan pengaruhnya terhadap pekerjaan rekan kerja ataupun kehidupan orang lain. Variabel karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini diukur berdasarkan Indikator sebagai berikut (Davis & Newstorm:1994) :

- a. Tingkat ketrampilan yang dituntut pekerjaan
- b. Tuntutan atas banyak pekerjaan yang berbeda
- c. Adanya kesempatan menggunakan inisiatif
- d. Adanya kebebasan menggunakan cara mengerjakan
- e. Pengaruh pekerjaan terhadap pekerjaan teman kerja
- f. Pengaruh pekerjaan terhadap kehidupan orang lain

#### **2. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja mengandung pengertian yaitu keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan

pekerjaan. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator sebagai berikut (T. Hani Handoko, 2002):

- a. Keinginan untuk bekerja lebih baik
- b. Memperhatikan umpan balik
- c. Berorientasi pada pencapaian tujuan
- d. Kesiapan menerima tugas tambahan
- e. Keinginan untuk maju

### 3. Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini berdasarkan teori gaya kepemimpinan eksekutif Reddin yang diukur dengan indikator sebagai berikut (Sukanto R, 1998):

- a. Orientasi pada sasaran pekerjaan
- b. Perhatian pada karyawan
- c. Koordinasi dengan manajer
- d. Adanya umpan balik

### 2. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang (individu) atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator sebagai berikut (Mangkunegara, 2001) :

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai volume pekerjaan
- c. Keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Kesesuaian menyelesaikan pekerjaan dengan prosedur
- e. Tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan

## **PROSES DAN HASIL ANALISIS**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### 1. Uji Validitas

- a. Variabel Karakteristik Pekerjaan

Hasil pengujian validitas variabel karakteristik pekerjaan dengan lima indikator dirangkum pada tabel sebagai berikut:

**Hasil Uji Validitas Karakteristik Pekerjaan**

| No | Indikator | r-hitung | >/< | r-tabel | Keterangan |
|----|-----------|----------|-----|---------|------------|
| 1  | X1.1      | 0,325    | >   | 0,179   | Valid      |
| 2  | X1.2      | 0,700    | >   | 0,179   | Valid      |
| 3  | X1.3      | 0,278    | >   | 0,179   | Valid      |
| 4  | X1.4      | 0,607    | >   | 0,179   | Valid      |
| 5  | X1.5      | 0,600    | >   | 0,179   | Valid      |
| 6  | X1.6      | 0,780    | >   | 0,179   | Valid      |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Corrected Item *Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator karakteristik pekerjaan lebih besar dari r-tabel = 0,179 (N = 119,  $\alpha = 0,05$ ) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator variabel karakteristik pekerjaan menunjukkan valid atau sah diteliti.

b. Variabel Motivasi Kerja

Hasil pengujian validitas variabel motivasi kerja dengan tujuh indikator dirangkum pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3**

**Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja**

| No | Indikator | r-hitung | >/< | r-tabel | Keterangan |
|----|-----------|----------|-----|---------|------------|
| 1  | X2.1      | 0,766    | >   | 0,179   | Valid      |
| 2  | X2.2      | 0,465    | >   | 0,179   | Valid      |
| 3  | X2.3      | 0,366    | >   | 0,179   | Valid      |
| 4  | X2.4      | 0,777    | >   | 0,179   | Valid      |
| 5  | X2.5      | 0,573    | >   | 0,179   | Valid      |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Corrected Item *Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator motivasi kerja lebih besar dari r-tabel = 0,179 (N = 119,  $\alpha = 0,05$ ) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator variabel motivasi kerja menunjukkan valid atau sah diteliti.

c. Variabel Gaya kepemimpinan

Hasil pengujian validitas variabel gaya kepemimpinan dengan lima indikator dirangkum pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4**

**Hasil Uji Validitas Gaya kepemimpinan**

| No | Indikator | r-hitung | >/< | r-tabel | Keterangan |
|----|-----------|----------|-----|---------|------------|
| 1  | Z1        | 0,769    | >   | 0,179   | Valid      |
| 2  | Z2        | 0,560    | >   | 0,179   | Valid      |
| 3  | Z3        | 0,498    | >   | 0,179   | Valid      |
| 4  | Z4        | 0,466    | >   | 0,179   | Valid      |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator gaya kepemimpinan lebih besar dari r-tabel = 0,179 (N = 119,  $\alpha = 0,05$ ) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator variabel gaya kepemimpinan menunjukkan valid atau sah diteliti.

d. Variabel Kinerja Karyawan

Hasil pengujian validitas variabel kinerja karyawan dengan sembilan indikator dirangkum pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5**

**Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan**

| No | Indikator | r-hitung | >/< | r-tabel | Keterangan |
|----|-----------|----------|-----|---------|------------|
| 1  | Y2.1      | 0,680    | >   | 0,179   | Valid      |
| 2  | Y2.2      | 0,838    | >   | 0,179   | Valid      |
| 3  | Y2.3      | 0,656    | >   | 0,179   | Valid      |
| 4  | Y2.4      | 0,835    | >   | 0,179   | Valid      |
| 5  | Y2.5      | 0,795    | >   | 0,179   | Valid      |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator kinerja karyawan lebih besar dari r-tabel = 0,179 (N = 119,  $\alpha = 0,05$ ) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator variabel kinerja karyawan menunjukkan valid atau sah diteliti.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek yang sama dengan alat ukur yang sama. Teknik yang digunakan

Majalah Ilmiah Solusi  
 Vol. 16, No. 3 JULI 2018  
 adalah *Cronbach Alpha* (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner**

| Variabel                     | r hitung<br>( <i>Cronbach Alpha</i> ) | > / < | r standar |
|------------------------------|---------------------------------------|-------|-----------|
| Karakteristik pekerjaan (X1) | 0,772                                 | >     | 0,70      |
| Motivasi Kerja (X2)          | 0,784                                 | >     | 0,70      |
| Gaya Kepemimpinan (Y1)       | 0,768                                 | >     | 0,70      |
| Kinerja Karyawan (Y2)        | 0,897                                 | >     | 0,70      |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian kuesioner keempat variabel yaitu karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dapat disimpulkan realibel karena semua nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar).

### Uji Kelayakan Model

#### 1. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

**Tabel 7**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**  
**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .889 <sup>a</sup> | .887     | .877              | .11936                     |

a. Predictors: (Constant), MODERASI\_2, Motivasi Kerja (X2),  
 Kar. Pekerjaan (X1), MODERASI\_1

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu karakteristik pekerjaan, motivasi kerja dan variabel moderasi (gaya kepemimpinan) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat kinerja karyawan sebesar 87,7 % sedangkan yang 12,3 % dijelaskan variabel / faktor lain di luar model misalnya disiplin kerja, lingkungan kerja dan sebagainya.

## 2. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 623.300        | 4   | 155.825     | 1937.028 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1.624          | 114 | .014        |          |                   |
|       | Total      | 624.924        | 118 |             |          |                   |

a. Predictors: (Constant), MODERASI\_2, Motivasi Kerja (X2), Kar. Pekerjaan (X1), MODERASI\_1

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung = 1937,028 > F tabel = 2,45 (df<sub>1</sub> = k = 4 dan df<sub>2</sub> = n - k - 1 = 119 - 4 - 1 = 114, 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.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya kepemimpinan Karyawan sebagai Variabel Moderasi**

Pengujian hipotesis dapat dilakukan berdasarkan tabel berikut ini:

**Tabel 9**  
**Koefisien Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)        | .247                        | .551       |                           | .448  | .655 |
| Kar. Pekerjaan (X1) | .169                        | .063       | .139                      | 2.678 | .009 |
| Motivasi Kerja (X2) | .501                        | .054       | .345                      | 9.254 | .000 |
| MODERASI_1          | .008                        | .004       | .270                      | 2.113 | .037 |
| MODERASI_2          | .010                        | .004       | .265                      | 2.268 | .025 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (y)

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan:

- Ho :  $\beta_1 = 0$  : Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- Ha :  $\beta_1 > 0$  : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan = 2,678 > t tabel = 1,658 (df = n – k – 1 = 119 – 4 – 1 = 119,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran, dengan angka signifikansi = 0,009 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan).

Dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

2. Pengujian hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan:

- Ho :  $\beta_2 = 0$  : Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- Ha :  $\beta_2 > 0$  : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan = 9.254 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

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

- Ho:  $\beta_3 = 0$  : Gaya kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan
- Ha:  $\beta_3 > 0$  : Gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.16. di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (MODERASI\_1) sebesar 2,113 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,037 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan terbukti.

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

- Ho :  $\beta_4 = 0$  : Gaya kepemimpinan karyawan tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
- Ha :  $\beta_4 > 0$  : Gaya kepemimpinan karyawan memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.16 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (MODERASI\_2) sebesar 2,268 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,025 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H4) bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terbukti.

## **Analisis Regresi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Dengan Gaya kepemimpinan Karyawan Sebagai Variabel Moderasi**

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_1 = 0,139$ ,  $\beta_2 = 0,345$ ,  $\beta_3 = 0,270$  dan  $\beta_4 = 0,265$ , sehingga dapat disusun persamaan regresi moderasi sebagai berikut :

Sehingga:

$$Y = 0,139 X_1 + 0,345 X_2 + 0,270 (X_1.Z) + 0,265 (X_2.Z) + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa :

1. Koefisien regresi  $\beta_1 = 0,139$  (bertanda positif), hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
2. Koefisien regresi  $\beta_2 = 0,345$  (bertanda positif), hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
3. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas menunjukkan  $\beta_3 = 0,270$  (bertanda positif), hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan karyawan ( $Z$ ) memoderasi positif pengaruh variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
4. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas juga menunjukkan  $\beta_4 = 0,265$  (bertanda positif), hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan karyawan ( $Z$ ) memoderasi positif pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
5. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,139$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,009$ ) terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ( $H_1$ ) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR). Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Morita dan Budi Harni (2006) yang menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Juga sejalan dengan penelitian Zunaidah (2011) yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Tetapi tidak sejalan dengan penelitian Edwin Radiansyah (2007) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan di tidak mempengaruhi kinerja. Dan juga tidak sejalan dengan penelitian Diah Ayu Noviarini (2011) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan ternyata hanya memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif ( $\beta_2 = 0,345$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,000$ ) terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis (H2) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerjamaka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Nusantara (2005) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian Nenny Anggraeni (2012), berdasarkan pengujian hasil penelitiannya diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan juga sejalan dengan penelitian Rangga Mahardhika, dkk (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi tidak sejalan dengan hasil penelitian Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2008) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif ( $\beta_3 = 0,162$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,037$ ) pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja karyawan sehingga hipotesis (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang.

Demikian juga gaya kepemimpinan memoderasi positif ( $\beta_4 = 0,265$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,025$ ) pengaruh motivasi kerjaterhadap Kinerja karyawan. Sehingga hipotesis (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis 1 diketahui bahwa nilai  $t$  hitung =  $2,678 > t$  tabel =  $1,658$  dengan angka signifikansi =  $0,009 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti. Koefisien regresi  $\beta_1 = 0,139$  (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa

semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR). ISSN: 1412-5331

2. Pengujian hipotesis 2 diketahui bahwa nilai  $t$  hitung = 9,254 >  $t$  tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti. Koefisien regresi  $\beta_2 = 0,345$  (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
3. Pengujian hipotesis 3 diketahui bahwa nilai  $t$  hitung 2,113 >  $t$  tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,037 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan  $\beta_3 = 0,270$  (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
4. Pengujian hipotesis 4 diketahui bahwa nilai  $t$  hitung 2,268 >  $t$  tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,025 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H4) bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan  $\beta_4 = 0,265$  (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Group Semarang Divisi (BPR).
- 5.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ade Kuntoro, 2012, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kahuripan. Makasar. Tesis tidak dipublikasikan. Makasar: Program Pascasarjana, M.Si. MSDM
- Bambang Guritno, 2002. Pengaruh Semangat, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dipenda Salatiga EKOBIS, Vol 7 No. 2
- Basu Swastha. 2000, Pengantar Bisnis Modern, Liberty, Yogyakarta

- Davis & Newstorm. 1994, *Organizational Behavior*, Eight Edition, Boston: Mc Graw-Hill, Inc
- Diyah Ayu Noviarini. 2011, *Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kota Malang*. Skripsi tidak dipublikasikan STIE-MCE}
- Edwin Radiansyah, 2007. *Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap performansi Pekerjaan dengan kepuasan kerja sebagai variabel Mediasi karyawan*
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E.1971. *Employee Reaction to Job Characteristic*. *Journal of Applied Psychology Monographs*,
- Hani, Handoko. 1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi kedua*, BPFE, Yogyakarta
- Mangkunegara, 2001.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Marzuki, 2002. *Metode Riset*. Yogyakarta: BP FE – UII
- Morita dan Budi Harni (2006) “Pengaruh Motivasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan BPR di Yogyakarta “.BENEFIT, Vol 11 No. 2
- Robbins, Stephen P, 1996, 2007, 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenhalindo
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sukanto. 1990. R, *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE
- Vera Parlinda dan M. Wahyuddin. 2008. *Pengaruh kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surakarta*, EKOBIS, Vol. 14, No 3.