

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Yayasan Asti Dharma**

**Albertus Karjono  
M. Widayati DSK**

Institut Bisnis Nusantara  
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340  
(021) 8564932

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Locus Of Control sebagai Variabel Moderating pada Yayasan Asti Dharma. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai sebanyak 225 orang. Ukuran sampel jumlahnya 150 orang yang ditetapkan secara acak/random sampling. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan analisis regresi berganda yang mencari pengaruh langsung antar tiga variabel independen dengan satu variabel dependen.

Hasil pengolahan data dengan regresi berganda membuktikan:1) kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh atas kinerja dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,132. 2) Motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. 3) Locus of control tidak signifikan berpengaruh dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,429. 3) Secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan F hitung= 32,194 dan besarnya pengaruh adalah 30,5%.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, motivasi kerja, locus of control, kinerja pegawai

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Masalah**

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia dan merupakan komponen penting dalam pembangunan di segala bidang. Sekolah sebagai organisasi pendidikan berupaya untuk mengkaji berbagai kelebihan dan kelemahannya dengan berupaya melakukan perbaikan yang berkesinambungan yang dapat mengidentifikasi tantangan dan ancaman dalam meningkatkan mutu pendidikan siswa. Tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan yaitu pencapaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, menciptakan kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur yang terlibat dalam kegiatan pendidikan. Dalam Buku Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang diterbitkan oleh Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, faktor kepemimpinan sekolah disebut sebagai faktor penentu dalam menyukseskan proses otonomi dan desentralisasi pendidikan (Depdiknas, 2001). Atas dasar ini paradigma kepemimpinan sekolah perlu diarahkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan partisipatif (Mulyasa). Peranan pegawai sebagai sumber daya manusia yang bekerja aktif dan dominan sebagai perencana, pelaku dan penentu menjadikan SDM sebagai faktor yang menentukan terwujudnya tujuan sekolah.

Yayasan Asti Dharma berdiri pada tahun 2000, mengelola sekolah dengan tingkat pendidikan TK sampai dengan SMA. Yayasan Asti Dharma perlu meningkatkan kinerja pegawainya melalui peningkatan peran kepemimpinan dan motivasi pegawai secara berkesinambungan.

Banyak studi empiris yang telah dilakukan antara lain: Bass et.al.(2003) yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Lebih jauh Bass menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri

bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi bahwa kepemimpinan diperlukan demi tercapainya koordinasi dan pengendalian. Day dan Lord (dalam Robbins, 2007) menekankan arti penting kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi bahwa kepemimpinan diperlukan demi tercapainya koordinasi dan pengendalian. Pada tingkat bawahan terdapat kecenderungan apakah seorang pegawai mengontrol nasib mereka diri sendiri atau menggantungkan hal tersebut pada kondisi di luar diri mereka sendiri dapat mempengaruhi kadar motivasi kerja mereka. Kecenderungan ini disebut dengan *locus of control*.

Berkaitan dengan ini, peneliti sangat tertarik melakukan penelitian dan menganalisis tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai sekolah. Dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Yayasan Asti Dharma".

### **Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini kinerja pegawai sebagai variabel terikat sehingga kinerja Pegawai dipengaruhi banyak faktor antara lain: motivasi, kompensasi kerja, penghargaan terhadap prestasi kerja, kemampuan, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan tentu masih banyak lagi. Dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut maka penulis membatasi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang diteliti oleh penulis yakni faktor gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang penulisan di atas, maka penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
2. Apakah motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
3. Apakah *locus of control* dapat mempengaruhi kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja pegawai?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui apakah *locus of control* mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi banyak pihak, baik pimpinan yayasan, guru dan karyawan serta orang tua yang peduli terhadap sekolah/donatur sekolah. Dapat memberi masukan kepada pihak Yayasan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang telah dimiliki secara maksimal. Sebagai petunjuk/gambaran bagi pihak donatur untuk berperan aktif dalam kemajuan pengembangan Yayasan demi peningkatan kualitas anak didik.

## **LANDASAN TEORI**

### **Tinjauan Umum tentang Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen bisa sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis juga sebagai suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan. Menurut

CHR. Jimmy Hutagaol mengutip pendapat G.R.Terry dalam *Principless of Manajemen* memberikan pengertian: "*Management is a distict process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". "Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya".

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan pada sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi di era globalisasi ini. Pada masa kini persoalan manajemen tidak hanya terdapat pada bahan mentah atau bahan baku akan tetapi juga menyangkut perilaku karyawan atau sumber daya manusia. Seperti sumber daya lainnya, sumber daya manusia merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*).

Menurut Erman Suparno, Sumber Daya Manusia merupakan pemegang peran kunci dalam manajemen suatu bangsa, sebagai suatu instistusi yang paling tinggi, yang variabelnya mencakup intelektual capital, social capital dan organizational capital dan ketiga karakter ini yang disebut dengan Human Capital. Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan yang apabila dimanage akan menghasilkan output kinerja bagi perusahaan yang tentunya akan menguntungkan bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan apabila dilatih, diberikan pengalaman dan diberikan motivasi untuk berkembang maka akan menjadi asset yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun organisasi. Menurut Hani Handoko, di sini ditekankan bahwa yang dikelola adalah manusia bukan sumber daya yang lain, keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas manajemen sumber daya manusia harus melaksanakan beberapa kelompok aktivitas yang semuanya saling berhubungan dan terkait, seperti yang terjadi dalam konteks organisasi meliputi: perencanaan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan kesehatan, keselamatan dan keamanan, hubungan karyawan dan buruh. Namun di era globalisasi di mana teknologi membuat dunia seolah tanpa batas maka lingkungan eksternal menjadi bagian penting yang harus menjadi pertimbangan bagi semua pimpinan dalam melaksanakan aktivitas sumber daya manusia di antaranya: hukum, politik, ekonomi, sosial, budaya dan teknologi. Hal ini dikarenakan lingkungan eksternal seolah menjadi bagian tak terpisahkan dari organisasi itu sendiri, menurut Sedarmayanti.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Wibowo, kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Amstrong dan Baron dalam buku Wibowo menyampaikan bahwa "Kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari

pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Gary Dessler "Manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan, kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan". Menurut Mangkunegara, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut Rivai, kinerja adalah hasil kerja nyata yang bisa diamati dan diukur berdasarkan kuantitas, kualitas, efektivitas dan efisiensi. Rivai hal 20. Robbins menyatakan kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan adalah yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja seorang pegawai merupakan bagian penting yang menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan-tujuannya sangat tergantung pada kinerja pegawainya baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Husein Umar (1997:266) dalam bukunya evaluasi kinerja SDM oleh Anwar Prabu Mangkunegara, membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut: Mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu kerja. Menurut Brian Aprianto dan Fonny Arisandy, bahwa metode penilaian kinerja, diharapkan sesuai dengan sasaran kinerja dan sesuai dengan jabatan karyawan yang dinilai. Apapun metodenya yang terpenting adalah komunikasi serta umpan balik secara berkesinambungan antara atasan dan bawahan untuk mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.

Menurut Kasmir, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan, serta kepemimpinan. Dalam prakteknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi. Menurut Robert L Mathias dan Jhon H. Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu; kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan, hubungan karyawan dan organisasi.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja/prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, tepat waktu serta tanggung jawab yang diberikan organisasi padanya. Untuk mengukur kinerja pegawai digunakan empat dimensi yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan dan sikap.

### **Kepemimpinan**

Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam arti bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki karakter kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: jujur, berwibawa, bertanggung jawab, keteladanan, mampu memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, hal ini menurut Irham Fahmi. Menurut Salman Habeahan, kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi setiap pemimpin dalam keberhasilan organisasi, karena karyawan akan meninggalkannya apabila kepemimpinannya tidak fleksibel tidak merealisasi harapan atau hasil. Hal ini

mebutuhkan proses di mana hubungan bawahan dan pemimpin terdapat timbal balik untuk merealisasikan niat atau tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi.

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha mengartikan bahwa: "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi." Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan kecakapan yang harus dimiliki dibandingkan dengan anggota lainnya. Dengan demikian kelebihan-kelebihan inilah mereka dapat memiliki kewibawaan sehingga dipatuhi oleh para pengikutnya. Kelebihan yang dimiliki tersebut beraneka ragam di antaranya adalah: kelebihan moral, semangat kerja, keterampilan, kecerdasan keuletan dan sebagainya, menurut Miftah Toha.

Pengertian di atas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbins dalam buku *Management, Seven edition* yang dialih bahasa oleh T. Hermaya memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran" T. Hermaya. Sedangkan menurut Alan Tucker dalam Syafarudin mengemukakan bahwa: "kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu". Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer, menurut Syafarudin.

Dalam buku Irham Fahmi, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Dan seorang pemimpin yang tidak baik adalah pemimpin yang tidak mengerti bagaimana ia harus bersikap. Jika kondisi organisasi bersifat kondusif dan segalanya berjalan sesuai dengan rencana maka konsep tipe kepemimpinan demokratis dan partipatif wajar diterapkan. Namun jika kondisi tidak baik atau perlu penanganan serius seorang pemimpin harus mengkaji apa tipe kepemimpinan yang realistis untuk diterapkan.

Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dalam dua dimensi yaitu: 1)Dimensi perilaku kepemimpinan 2)dimensi kemampuan manajerial.

### **Kepemimpinan Sekolah**

Menurut Peters dan Austin dalam Sallis (1993) dalam buku *Manajemen Sekolah* oleh Rohiat hal 36 berpendapat tentang kepemimpinan pendidikan yang membutuhkan perspektif sebagai berikut: Visi dan simbol; Gaya kepemimpinan; Fokus pada anak-anak; Melakukan inovasi-inovasi; Menciptakan rasa kekeluargaan; Antusias.

Sustina (1998:338) dalam buku *Manajemen Sekolah* oleh Rohiat, menguraikan kepemimpinan dan perubahan dalam manajemen sekolah merupakan perilaku kepemimpinan yang telah menekankan perubahan. Dengan kata lain, jika pemimpin membantu menciptakan tujuan, kebijaksanaan, atau struktur dan prosedur baru, ia memperlihatkan perilaku kepemimpinan. Dalam era pembangunan, perhatian hendaknya terpusat pada peranan sekolah sebagai pelaku perubahan dan fokus khususnya adalah pada mengubah manusia. Untuk itu

sekolah harus menjadi tempat tumbuh manusia tumbuh dan berubah menjadi pribadi seutuhnya.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, pengertian motivasi yakni terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di suatu tempat. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Prinsip-prinsip dalam motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara antara lain: Prinsip partisipasi; Prinsip komunikasi; Prinsip mengakui andil bawahan; Prinsip pendelegasian wewenang; Prinsip memberi perhatian. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, teori motivasi dipahami agar pimpinan mau mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori-teori motivasi dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu: pendekatan isi; pendekatan proses; dan pendekatan penguat.

Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi. Motivasi dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan dengan pekerjaan, menurut Robbins. Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan, motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Zainun (2007) setiap orang dan organisasi ingin mencapai satu atau beberapa tujuan dalam kegiatannya. Keanggotaannya pada sesuatu organisasi berpengaruh terhadap terhadap tujuan dan tingkah lakunya dalam mencapai tujuan. Beranekaragamnya permasalahan yang dialaminya dalam organisasi menentukan tingkat motivasi dalam mencapai tujuan. Winardi mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu kumpulan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan finansial dan non finansial yang dapat memengaruhi hasil kinerja secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang tersebut.

Morrison(2009) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek. Maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. The Liang Gie dalam Simamora mengatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.

Berdasarkan berbagai pandangan mengenai motivasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri individu yang mendasarinya untuk mencapai hasil atau tujuan yang lebih baik yang dapat berupa kemajuan, hasil kerja persaingan, pemenuhan kebutuhan dll. Untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini ditetapkan dimensi-dimensi sebagai berikut: 1) dimensi kebutuhan berprestasi 2) kebutuhan berafiliasi 3) dimensi kebutuhan berkuasa.

Dimensi kebutuhan berprestasi terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut: 1) upaya mencapai prestasi terbaik 2) upaya tidak ketinggalan dari pegawai lain (3) upaya mengembangkan diri (4) upaya mendapatkan pengakuan atas hasil kerja (5) upaya mendapatkan informasi terkini (6) ketangguhan dalam menghadapi situasi sulit. Dimensi kebutuhan berafiliasi terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut: Kepedulian terhadap lingkungan kerja, (2) semangat untuk dapat bekerja sama (semangat mematuhi segala aturan yang ada (4) semangat disiplin pada waktu (5) upaya menjaga persahabatan dengan teman sekerja, (6) kesadaran untuk selalu menghormati pimpinan. Dimensi kebutuhan berkuasa terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut: (1) upaya untuk dihargai (2) upaya untuk tidak diremehkan (3) upaya untuk selalu menjaga wibawa.

### **Locus of Control**

Menurut Rotter *locus of control* dapat diartikan sebagai keyakinan individu mengenai sumber peristiwa yang terjadi dalam hidupnya, yaitu kecenderungan untuk merasa apakah kejadian-kejadian tersebut dikendalikan oleh kekuasaan dari dalam dirinya atau dari luar dirinya. Teori ini lebih menekankan dari faktor kognitif terutama persepsi sebagai pengarah tingkah laku dan menekankan pula bagaimana tingkah laku dikendalikan dan diarahkan melalui fungsi kognitif. Rotter Menurut Phares Iskandarsyah (2006) mengungkapkan adanya perbedaan mendasar dari penghayatan subyektif seseorang terhadap sumber perolehan *reinforcement*. Ada yang menganggap perolehan *reinforcement* diperoleh seseorang berdasarkan pemahaman terhadap pengalaman-pengalaman yang diperoleh sebelumnya misal: pengalaman masih anak-anak. Phares Iskandarsyah. Menurut Robin *Locus of control* mengarah pada kemampuan seseorang individu dalam memengaruhi kejadian yang berhubungan dengan hidupnya. Jika seseorang mempunyai *locus of control* eksternal, itu berarti bahwa ia percaya akan kekuatan lingkungan sekitarnya dalam mengendalikan nasibnya. Sebaliknya *locus of control* internal menggambarkan kemampuan dari dalam diri seseorang menghadapi ancaman yang timbul dari lingkungannya.

Menurut Gibson *locus of control* terbagi menjadi dua kelompok, yaitu internal dan eksternal. *Locus of control* internal maupun eksternal pada dasarnya berpengaruh terhadap sebuah keyakinan untuk mengatasi berbagai bentuk permasalahan pribadi yang timbul baik dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. *Locus of control* merupakan tingkat kepercayaan yang dimiliki individu mengenai sumber penentu hidup dan kehidupan mereka. Gibson.

Menurut Rotter *locus of control* internal merupakan persepsi seseorang tentang sumber peristiwa yang dialaminya merupakan konsekuensi dari perilaku orang dirinya sendiri. Rotter. Selanjutnya Gibson orang yang memiliki *Locus of control* eksternal lebih banyak mengambil sikap pasif dan kurang berusaha untuk memperoleh hasil optimal, sehingga ia merasa tak berdaya, tidak mampu atau merasa tidak mempunyai kemampuan yang dapat ditonjolkan darinya. Menurut Rousseau *locus of control* adalah kepribadian yang merujuk pada persepsi individu pada peristiwa yang ditentukan oleh dirinya sendiri atau ditentukan keadaan dari luar. Rousseau. Konsep *locus of control* berkembang dari teori kepribadian pembelajaran sosial yang diajukan oleh Rotter (2004). Di dalam kepustakaan psikologi persepsi kontrol menerima perhatian besar.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan *locus of control* merupakan keyakinan individu mengenai sumber peristiwa yang terjadi dalam hidupnya, yaitu kecenderungan untuk merasa apakah kejadian-kejadian tersebut dikendalikan oleh kekuasaan dari dalam dirinya atau dari luar dirinya. Untuk mengukur kecenderungan *Locus of control* pada diri seorang pegawai ditetapkan dua dimensi sebagai berikut: 1) *Locus of control* internal, 2) *locus of control* eksternal.

### **Pengukuran Kinerja Karyawan**

Kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan upaya (*effort*) yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Guna mencapai kinerja yang tinggi terdapat kriteria kinerja meliputi:

1. Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berpikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan dan mengungkapkan dirinya secara jelas.
2. Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisa kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat.
3. Semangat (*antusiasme*), berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan tak kenal lelah.
4. Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.

Dalam pelaksanaannya kinerja tenaga kependidikan dapat diukur dengan menggunakan lima aspek yang dapat dijadikan dimensi pengukuran yang disampaikan oleh Mitchell dikutip Mulyasa, yaitu :

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)
2. *Promptness* (ketepatan waktu)
3. *Initiative* (inisiatif)
4. *Capability* (kemampuan)
5. *Communication* (komunikasi)

### **Kerangka Berfikir**

Berdasarkan kajian teoritis serta hasil penelitian, dapat dirumuskan desain penelitian dan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Yayasan Asti Dharma.
- H2: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Yayasan Asti Dharma.
- H3: Terdapat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pegawai Yayasan Asti Dharma.
- H4: Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai Yayasan Asti Dharma.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode angket dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurut Sugiyono, Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Menurut Arikunto penelitian menggunakan metode angket mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpulan data.

Variabel dalam penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (*independent*) yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi, sedangkan *locus of control* sebagai variabel moderator satu variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja Pegawai. Menurut Husein Umar, variabel moderating adalah variabel independen yang dapat

memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variable dependen. Menurut Nur Indriantoro variabel moderating adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah: gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan locus of control sebagai variabel moderator (X3) serta satu variabel terikat adalah Kinerja (Y).

### Kisi-kisi intrumen penelitian

Sesuai dengan kerangka pemikiran, maka pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti bersumber pada Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan *Locus of control* sebagai variabel bebas, dan Kinerja sebagai variabel terikat.

**Tabel 1**

### Operasional Variabel Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Locus of Control.

VARIABEL	INDIKATOR	NOMOR PERNYATAAN
Kinerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</li> <li>• Hasil kerja yang bisa diamati dan diukur berdasar kualitas, kuantitatif, efektivitas dan efisiensi</li> <li>• Kerja yang ditentukan 3 hal yakni kemampuan, kemauan dan lingkungan</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk sekolah demi kemajuan sekolah</li> <li>2. Saya dapat mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang diberikan</li> <li>3. Saya selalu berusaha memikirkan cara agar hasil kerjanya menjadi lebih baik</li> <li>4. Saya dapat bekerja melebihi standar pekerjaan</li> <li>5. Saya dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien</li> <li>6. Dalam melakukan pekerjaan saya berusaha untuk tepat waktu</li> <li>7. Saya dapat melakukan pekerjaan secara efisien sehingga menghemat pengeluaran sekolah</li> <li>8. Saya memiliki kemampuan yang profesional sebagai karyawan</li> <li>9. Saya memiliki kemauan dan etos kerja yang tinggi untuk kemajuan sekolah</li> <li>10. Saya mampu menciptakan lingkungan yang kondusif dalam bekerja</li> </ol>
Gaya Kepemimpinan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah kepada pencapaian tujuan.</li> <li>• Pemimpin harus menjadi guru, pelatih dan pendengar yang baik</li> <li>• Indikator Gaya Kepemimpinan meliputi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iklim saling menghargai</li> <li>2. Penghargaan terhadap ide bawahan</li> <li>3. Memperhitungkan perasaan para bawahan</li> </ol> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan dapat mempengaruhi orang lain yang mengarah kepada pencapaian tujuan</li> <li>2. Pimpinan mampu menjadi teladan</li> <li>3. Pimpinan mampu melatih rekan kerja dalam melaksanakan tugas dengan baik</li> <li>4. Pimpinan mampu menjadi pendengar yang baik bagi karyawan</li> <li>5. Pimpinan menciptakan iklim saling menghargai antar karyawan</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan</li> <li>5. Perhatian pada kesejahteraan para bawahan</li> <li>6. Mengembangkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya</li> <li>7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Pimpinan memberikan kebebasan dan apresiasi terhadap ide-ide karyawan untuk kemajuan sekolah</li> <li>7. Pimpinan saya bersifat sangat terbuka dan menampung aspirasi karyawan yang berhubungan dengan masalah sekolah</li> <li>8. Pimpinan senantiasa memperhatikan kenyamanan karyawan dalam bekerja demi kemajuan sekolah</li> <li>9. Pimpinan senantiasa memperhatikan kesejahteraan para karyawan</li> <li>10. Pimpinan saya memperhitungkan faktor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya</li> <li>11. Pimpinan senantiasa berlaku adil dan profesional sesuai dengan status karyawannya</li> </ol>
<p>Motivasi (X2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dorongan atau meningkatkan semangat yang dipengaruhi oleh:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan mempertahankan hidup</li> <li>2. Kebutuhan keamanan melalui kebijakan dan undang-undang sosial, pekerjaan dan pengakuan penghormatan</li> <li>3. Kebutuhan aktualisasi</li> </ol> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana dan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan semangat kerja</li> <li>2. Selama bekerja di sekolah ini memperoleh kompensasi yang memadai untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup</li> <li>3. Kondisi lingkungan yang kondusif dan memberikan kenyamanan dalam bekerja</li> <li>4. Sekolah memiliki peraturan yang bersifat melindungi dan memberi motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih baik</li> <li>5. Pemberian penghargaan atas prestasi kerja akan memberi motivasi bagi karyawan</li> <li>6. Memiliki peluang dan kesempatan untuk mendapatkan jabatan sesuai dengan prestasi kerja</li> <li>7. Selama bekerja di sekolah ini merasakan pengakuan dari pimpinan terhadap prestasi kerja yang telah dilakukan</li> <li>8. Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan kepada para bawahan</li> </ol>
<p>Locus Of Control (X3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keyakinan individu mengenai sumber peristiwa yang terjadi dalam hidupnya yang disebut dengan Locus of Control internal meliputi:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keinginan menghasilkan sesuatu</li> <li>2. Keinginan menetapkan prioritas</li> </ol> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki keinginan untuk menghasilkan sesuatu demi kemajuan sekolah</li> <li>2. Saya dapat menetapkan prioritas dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi</li> <li>3. Saya selalu membuat perencanaan dalam melaksanakan tugas pekerjaan</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Keinginan untuk membuat rencana</li> <li>4. Kesadaran untuk mengendalikan diri</li> <li>5. keinginan untuk berkontribusi dalam setiap pengambilan keputusan.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LOC eksternal meliputi: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. anggapan posisi jabatan saat ini lebih ditentukan faktor keberuntungan,</li> <li>2. anggapan penghasilan yang di dapat saat ini lebih ditentukan faktor kebaikan organisasi,</li> <li>3. anggapan kemajuan karier seseorang ditentukan faktor kedekatan dengan atasan.</li> </ol> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Saya memiliki kesadaran untuk dapat mengendalikan diri secara baik</li> <li>5. Saya ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan</li> <li>6. Saya memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan sekolah</li> <li>7. Saya menyadari bahwa posisi jabatan dapat ditentukan oleh faktor keberuntungan</li> <li>8. Saya menyadari bahwa penghasilan yang saya sekarang karena kebaikan organisasi</li> <li>9. Saya menyadari bahwa kemajuan karier seseorang dapat ditentukan dari faktor kedekatan dengan atasan</li> </ol>
--	--	---

### Populasi Penelitian.

Menurut Sugiyono, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan, atau dengan kata lain jumlah keseluruhan dari obyek yang akan diteliti. Menurut Arikunto populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Sedangkan menurut Nur Indriantono, populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Untuk populasi dari obyek penelitian ini adalah para guru dan karyawan Yayasan Asti Dharma yang berjumlah 225 orang.

### Sampel Penelitian.

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan besarnya jumlah sampel sering dinyatakan dengan ukuran sampel, makin besar jumlah mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maka semakin besar kesalahan generalisasi. Menurut Arikunto, sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Nur Indriantono sampel adalah elemen-elemen populasi. Dalam menentukan besarnya jumlah sampel dalam penelitian ini digunakan *simple random sampling* yaitu sampel yang diambil secara acak, di mana setiap elemen populasi memiliki kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel

**Tabel 2**  
**Sampel Responden**

Uni	Responden	Rata-Rata Usia	Rata-Rata Masa Kerja
	Jumlah		
TK	20	38	11
SD	55	38	10
SMP	40	35	6
SMA	35	35	9
Jumlah	150		

Sumber: data diolah Februari 2016.

### Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah jenis data kuantitatif, dalam berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau

dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Berdasarkan proses atau cara untuk mendapatkannya, kualitatif dengan menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5, skala likert ini merupakan data ordinal. Untuk melakukan regresi dengan uji data parametrik maka data ordinal tersebut harus diubah ke dalam data interval. Data interval adalah data hasil pengukuran yang dapat diurutkan atas dasar kriteria tertentu serta menunjukkan semua sifat yang dimiliki oleh data ordinal. Kelebihan sifat data interval dibandingkan dengan data ordinal adalah memiliki sifat kesamaan jarak (*equality interval*) atau memiliki rentang yang sama antara data yang telah diurutkan. Karena kesamaan jarak tersebut, terhadap data interval dapat dilakukan operasi matematika penjumlahan dan pengurangan (+,-). Namun demikian masih terdapat satu sifat yang belum dimiliki yaitu tidak adanya angka Nol mutlak pada data interval.

### Sumber Data

Sumber data penelitian berasal dari data primer dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang diajukan atau menjawab masalah yang akan diteliti, yang diperoleh dari jawaban responden terhadap angket yang disebarakan kepada para guru dan karyawan pada Yayasan Asti Dharma. Data sekunder yang diperoleh dari teori-teori yang berhubungan untuk mendukung dalam penjelasan gambaran secara umum dan data yang berupa catatan organisasi atau data jadi yang telah disediakan oleh Sekolah Bunda Hati Kudus Kota wisata.

Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini meliputi: Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data melalui sejumlah daftar pernyataan yang disediakan dan diajukan kepada responden untuk mendapatkan data primer. Sifat dari kuesioner yang diajukan kepada responden adalah pernyataan tertutup, yaitu pernyataan variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan. Observasi yakni teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung terhadap obyek penelitian untuk mendapatkan data sekunder.

### Studi Kepustakaan.

Pengumpulan data melalui penelitian kepustakaan dengan menggunakan buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Setelah terkumpulnya data maka data tersebut akan diolah. Data yang diperoleh dari kuesioner yang menggunakan skala likert dan dihitung menggunakan program SPSS (*Statistikal Product and Service Solution*) versi 18.0 for windows.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

**Tabel 3**  
**Skor Jawaban**

Penilaian	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

### Pengujian Asumsi-Asumsi Model Regresi.

Dalam analisis regresi agar menunjukkan hubungan model yang teruji keabsahannya dan keandalannya, maka perlu dilakukan pengujian asumsi klasik pada model regresi yang digunakan. Penggunaan uji asumsi klasik dalam penelitian hanya untuk memberi gambaran keadaan dari model dan data yang sedang diuji.

### Uji Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dengan grafik *scatter plot*. Jika ada pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas. Akan tetapi jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar *variable independent*. Jika *variable independent* saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. *Variable orthogonal* adalah *variable independent* yang nilai korelasi antar sesama variabel sama dengan nol, menurut Ghazali. Untuk melihat ada atau tidaknya multikolinieritas dalam suatu model regresi yaitu dengan cara melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF). Jika nilai *Tolerance* < 0,01 atau VIF > 10, maka telah terjadi multikolinieritas. Dari perhitungan, koefisien didapat nilai *Tolerance* sebesar 0,517, 0,514 dan 0,954 lebih besar dari 0,01 atau VIF sebesar 1,935, 1,946 dan 1,048 lebih kecil dari 10 yang berarti tidak terjadi multikolinieritas.

### Uji Validitas

Menurut Sugiyono, validitas adalah tingkat kesahihan alat ukur atau pernyataan dalam angket harus diuji, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut dapat mengukur apa yang ingin kita ukur. Sedangkan menurut Singgih, suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Menurut Arikunto validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r=0,3$ . Jika nilai  $r < 0,3$ , maka butir dalam instrumen dinyatakan tidak valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah penelitian yang dilakukan menggambarkan kebenaran hasil yang diukur. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Menurut Arikunto reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Sekarang mengatakan bahwa kuesioner dapat dikatakan reliabel atau valid jika nilai cronbach alphanya minimal sebesar 0,6. Menurut Singgih suatu data dinyatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan dalam angket adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 semakin baik. Keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70 bisa diterima dan lebih dari 0,80 adalah baik.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas gaya kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,934. Artinya, item-item pernyataan untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini handal dan dapat dipercaya, karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih 0,6. nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.921 artinya, item-item pernyataan untuk kedua variabel yang digunakan dalam penelitian ini handal

dan dapat dipercaya, karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, terlihat bahwa variabel *locus of control* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.864 artinya, item-item pernyataan untuk kedua variabel yang digunakan dalam penelitian ini handal dan dapat dipercaya, karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel kinerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.894 artinya, item-item pernyataan untuk kedua variabel yang digunakan dalam penelitian ini handal dan dapat dipercaya, karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih 0,6.

### Kriteria Pengujian

Menurut Sugiyono, pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,000-0,199	Sangat rendah
0,200-0,399	Rendah
0,400-0,599	Sedang
0,600-0,799	Kuat
0,800-1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2009:250)

Sarwono menyatakan juga, bahwa signifikansi hubungan variabel bebas dan variabel terikat dapat dianalisis dengan ketentuan :

- a. Jika probabilitas  $<0,05$  hubungan kedua variabel signifikan.
- b. Jika probabilitas  $>0,05$  hubungan kedua variabel tidak signifikan.

### Teknik Analisis Data

#### a. Analisa Regresi Linier Berganda

Analisa yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah analisa regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut:  $y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$

#### b. Analisa Regresi Linier berganda dengan variabel moderasi

Analisa lain yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah analisa regresi linear berganda dengan variabel moderasi dengan rumus sebagai berikut:

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_3 + b_4X_2X_3 + \varepsilon$$

### Uji Hipotesis

#### a. Uji t (t-test)

Untuk mengetahui signifikansi parsial pengaruh  $x_1$  dan  $x_2$ , digunakan uji t. Sedangkan besarnya nilai kritis (t tabel) dapat dilihat dalam tabel statistik t sesuai dengan tingkat signifikansinya dengan nilai *df* (*degree of freedom*).

Langkah-langkah pengujian tersebut dapat dilakukan sebagai berikut :

$H_0$  :  $b_i = 0$ , tidak terdapat hubungan yang berarti antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  :  $b_i \neq 0$ , terdapat hubungan yang berarti antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Bila t hitung lebih kecil dari t tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sebaliknya jika t hitung lebih besar dari t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dalam bukunya Wiratna.

#### b. Uji F

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji F. Bila nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel, maka dinyatakan bawa paling tidak ada satu variabel bebasnya yang memberikan sumbangan memprediksi nilai variabel independennya.

c. Uji R<sup>2</sup>

Uji ini dilakukan untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai Koefisien Determinasi ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Apabila nilai Koefisien Determinasi sama dengan 0, maka variasi dari variabel terikat tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Sebaliknya, bila Nilai Koefisien Determinasi=1 maka semua variasi variabel terikat dapat dijelaskan secara sempurna oleh variabel bebas.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN****Identitas Responden Berdasarkan Jenis kelamin****Tabel 5****Distribusi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	53	35,33%
Perempuan	97	64,67%
Jumlah	150	100%

Berdasarkan tabel 5, responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 53 responden (35,33%) dan berjenis kelamin perempuan, 97 responden (64,67%). Berdasarkan jenis kelaminnya responden yang dominan adalah perempuan.

**Identitas Responden Berdasarkan Usia****Tabel 6****Distribusi Profil Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20 – 29	23	15,33%
30 – 39	74	49,33%
40 – 49	49	32,67%
>=50	4	2,67%
Jumlah	100	100%

Pada tabel 6 dapat dilihat bahwa jumlah responden data usia responden dapat dikatakan karyawan Yayasan Asti Dharma didominasi usia 30–39 tahun sebanyak 74 orang responden (49,33%), termasuk usia pertengahan masa kerja.

**Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan****Tabel 7****Distribusi Profil Responden Berdasarkan Pendidikan**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
SLTA	7	4,67%
DIPLOMA /DIII	14	9,33%
SARJANA S1	126	84,00%
SARJANA S2	3	2,00%
Jumlah	150	100,00%

Pada tabel 7 dapat dilihat bahwa jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan komposisi terbesar adalah pendidikan sarjana strata satu yakni 126 responden (84%). Hal ini dominan karena respondennya sebagian besar adalah guru yang menurut syarat pemerintah seorang guru berpendidikan sarjana strata satu.

**Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja****Tabel 8****Distribusi Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
0 - 5 tahun	45	30,00%
6 - 10 tahun	49	32,67%
11 - 15 tahun	46	30,67%
>= 16 tahun	10	6,67%
Jumlah	150	100,00%

Pada tabel 8 menunjukkan komposisi yang hampir berimbang untuk responden yang masa kerjanya 0-5 tahun, 45 responden (30%), masa kerja 6-10 tahun, 49 responden (32,67%), masa kerja 11-15 tahun, 46 responden (30,67%) dan yang bermasa kerja >=16 tahun sebanyak 10 responden(6,67%).

**Analisis Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan)**

Hasil analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan pada tabel 9 berikut:

**Tabel 9****Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Gaya Pemimpin	150	37	55	7147	47,65	4,656
Valid N (listwise)	150					

(Sumber: Data diolah SPSS 18)

Berdasarkan tabel 9 dari data yang terkumpul diperoleh total jawaban sebesar 7.147 dengan total jawaban responden terendah adalah 37 dan tertinggi 55. Variabel Gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 47,65 dengan standar deviasi 4,656.

**Analisis Variabel X2 (Motivasi)**

Hasil analisis deskriptif variabel konflik dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

**Tabel 10****Analisis Deskriptif Variabel Motivasi**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	150	23	40	5038	33,59	3,756
Valid N (listwise)	150					

(Sumber: Data Diolah SPSS 18)

Berdasarkan tabel 10, dari data yang terkumpul diperoleh total jawaban sebesar 4.534,70 dengan total jawaban responden terendah adalah 14,32 dan tertinggi 39,88. Variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 30,231 dengan standar deviasi 5,643.

**Analisis Variabel X3 (Locus of control)**

Hasil analisis deskriptif variabel konflik dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

**Tabel 11****Analisis Deskriptif Variabel Locus of control**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Locus of Control	150	3	15	1534	10,23	2,635
Valid N (listwise)	150					

(Sumber: Data diolah SPSS 18)

Berdasarkan tabel 11, dari data yang terkumpul diperoleh total jawaban sebesar 1.534 dengan total jawaban responden terendah adalah 3 dan tertinggi 15. Variabel *locus of control* memiliki nilai rata-rata sebesar 10,23 dengan standar deviasi 2,635.

### Analisis Variabel Y (Kinerja)

Hasil analisis deskriptif variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel 12 berikut:

**Tabel 12**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kineja	150	33	45	5628	37,52	2,585
Valid N (listwise)	150					

(Sumber: Data Diolah SPSS 18)

Berdasar tabel 12, data yang terkumpul diperoleh total jawaban sebesar 5.628 dengan total jawaban terendah adalah 33 dan tertinggi 45. Variabel kinerja memiliki nilai rata-rata sebesar 37,52 dengan standar deviasi 2,585.

### Analisis Korelasi

Analisis korelasi ini digunakan untuk mengetahui tingkat (derajat) keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, semakin besar korelasi maka semakin kuat hubungannya.

Hipotesis uji adalah:

1.  $H_0$  = tidak ada korelasi gaya kepemimpinan, motivasi, *locus of control* dengan kinerja
2.  $H_1$  = ada hubungan gaya kepemimpinan, motivasi, *locus of control* dengan kinerja

Dengan tingkat signifikansi 5% dan jumlah n sebanyak 150 responden, Hasil perhitungan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 13**

### Hasil uji korelasi *Pearson correlation* antara Y (kinerja) dengan X1 (Gaya Kepemimpinan), X2 (Motivasi) dan X3 (*locus of control*)

Control Variables			Gaya Pemimpin	Motivasi	Kinerja	Control
-none <sup>a</sup>	Gaya Pemimpin	Correlation	1,000	,693	,453	-,181
		Significance (2-tailed)	.	,000	,000	,027
		Df	0	148	148	148
	Motivasi	Correlation	,693	1,000	,541	-,214
		Significance (2-tailed)	,000	.	,000	,008
		Df	148	0	148	148
K inerja	Correlation	,453	,541	1,000	-,174	
	Significance (2-tailed)	,000	,000	.	,033	
	Df	148	148	0	148	
Control	Correlation	-,181	-,214	-,174	1,000	
	Significance (2-tailed)	,027	,008	,033	.	
	Df	148	148	148	0	
Control	Gaya Pemimpin	Correlation	1,000	,681	,435	
		Significance (2-tailed)	.	,000	,000	
		Df	0	147	147	
	Motivasi	Correlation	,681	1,000	,524	
		Significance (2-tailed)	,000	.	,000	
		Df	147	0	147	
	Kinerja	Correlation	,435	,524	1,000	
		Significance (2-tailed)	,000	,000	.	
		Df	147	147	0	

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Berdasarkan tabel 13 dapat dijelaskan bahwa sebelum adanya moderasi *Locus of Control* adalah sebagai berikut: korelasi sebesar 0.453 antara X1 (gaya kepemimpinan) dengan Y (kinerja) dan korelasi sebesar 0.693 antara X2 (motivasi) dengan Y(kinerja). Dari hasil tersebut, tampak bahwa korelasi searah (positif). Selain itu, gaya kepemimpinan menunjukkan probabilitas signifikansi pada alfa 5% yaitu,  $0,000 < 0,05$ , sedangkan motivasi menunjukkan probabilitas signifikansi pada alfa 5 % yaitu  $0,000 < 0,05$  dengan demikian signifikan tolak H0 atau ada korelasi antara gaya kepemimpinan serta motivasi dengan kinerja. Sedangkan korelasi sebesar  $-0,174$  antara X3 (*locus of control*) dengan Y(kinerja). Dari hasil tersebut tampak bahwa korelasi berlawanan arah.

Setelah dimoderasi dengan *Locus of Control* hasil korelasinya adalah sebagai berikut: korelasi sebesar 0.435 antara X1(gaya kepemimpinan) dengan Y(kinerja) dan korelasi sebesar 0.541 antara X2(motivasi) dengan Y(kinerja). Dari hasil tersebut, tampak bahwa korelasi searah (positif). Selain itu, gaya kepemimpinan menunjukkan probabilitas signifikansi pada alfa 5 % yaitu,  $0,000 < 0,05$ , sedangkan motivasi menunjukkan probabilitas signifikansi pada alfa 5 % yaitu  $0,000 < 0,05$  dengan demikian signifikan tolak H0 atau ada korelasi antara gaya kepemimpinan serta motivasi dengan kinerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui ternyata dengan adanya moderasi korelasinya menurun baik Gaya kepemimpinan terhadap kinerja maupun Motivasi terhadap kinerja.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil perhitungan untuk pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan locus of control terhadap kinerja adalah seperti terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 14**  
**Hasil analisis regresi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan locus of control terhadap kinerja pegawai**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,334	2,185		11,136	,000
	Gaya Pemimpin	,081	,053	,145	1,516	,132
	Motivasi	,295	,066	,429	4,451	,000
	Control	-,055	,069	-,056	-,793	,429

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel 14 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :  $Y = 24,334 + 0,081 X_1 + 0,295 X_2 - 0,055 X_3$ .

- Nilai konstanta sebesar 24,334 menyatakan bahwa jika gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* nilainya 0, maka kinerja memiliki nilai 24,334.
- Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,081 menyatakan bahwa setiap penambahan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,081.
- Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,295 menyatakan bahwa setiap penambahan motivasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,295.
- Nilai koefisien regresi  $X_3$  sebesar  $-0,055$  menyatakan bahwa setiap penambahan *locus of control* akan mempengaruhi penurunan kinerja karyawan sebesar 0,055.

### Pengaruh gaya kepemimpinan Terhadap kinerja

Dari tabel 14 terlihat bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak berpengaruh secara signifikan karena tingkat signifikansinya 0,132 lebih dari 0,05. Namun menurut koefisiennya Gaya kepemimpinan berpengaruh searah (positif),

yang artinya bahwa meningkatnya gaya kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Hal tersebut ditunjukkan pada nilai koefisien regresi persamaan tersebut yang menunjukkan angka positif sebesar 0,081 yang berarti bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1% maka tingkat kinerja juga akan meningkat sebesar 0,081%. Dan nilai konstanta adalah sebesar 24,334 yang berarti jika gaya kepemimpinan dan variabel lain adalah 0, maka kinerja adalah sebesar 24,334.

### Uji t

Koefisien korelasi diuji dengan menggunakan distribusi t dengan tingkat keyakinan 0,05. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja

Adapun perumusan hipotesis adalah sebagai berikut :

Ho : gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

Hasil perhitungan untuk melakukan pengujian Ho, diperoleh nilai t hitung sebesar 1,516. Sedangkan besarnya nilai t tabel dengan derajat kebebasan (df)=n-2 atau 150-2=148 pada signifikansi 0,05 sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,66. Dari hasil perhitungan, ternyata t hitung < dari pada t tabel (1,56 > 1,66), maka hipotesis nol (Ho) diterima yang berarti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### Pengaruh motivasi Terhadap kinerja

Dari tabel 14 terlihat bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah positif, yang artinya bahwa peningkatan penanganan motivasi yang inten akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Hal tersebut ditunjukkan pada nilai koefisien regresi persamaan tersebut yang menunjukkan angka positif sebesar 0,295 yang berarti bahwa setiap peningkatan penanganan motivasi yang inten sebesar 1% maka tingkat kinerja juga akan meningkat sebesar 0,295 %. Dan nilai konstanta adalah sebesar 24,334 yang berarti jika koefisien variabel motivasi dan variabel lain adalah 0, maka kinerja adalah sebesar 24,334.

### Uji t

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja maka dilakukan koefisien korelasi yang di uji menggunakan distribusi t dengan tingkat keyakinan 0,05.

Adapun perumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

Ho : motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : motivasi berpengaruh terhadap kinerja

Dari hasil perhitungan untuk melakukan pengujian diperoleh nilai t hitung sebesar 4,451. Sedangkan besarnya nilai t tabel dengan derajat kebebasan (df) = n-2 atau 150-2 = 148 pada signifikansi 0,05 sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,66. Dari hasil perhitungan, ternyata t hitung > dari pada t tabel (4,451 > 1,66), maka hipotesis nol (Ho) diterima yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja.

### Pengaruh locus of control Terhadap kinerja

Dari tabel 14 terlihat bahwa locus of control tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena tingkat signifikansinya 0,429>0,05 dan bahkan hubungannya negatif atau berlawanan arah, yang artinya bahwa peningkatan penanganan locus of control yang intens akan mengakibatkan penurunan kinerja. Hal tersebut ditunjukkan pada nilai koefisien regresi persamaan tersebut yang menunjukkan angka negatif sebesar -0,055 yang berarti bahwa setiap peningkatan penanganan motivasi yang intens sebesar 1% maka tingkat kinerja akan menurun

sebesar 0,055%. Nilai konstanta adalah sebesar 24,334 yang berarti jika koefisien variabel *Locus of control* dan variabel lain adalah 0, maka kinerja adalah sebesar 24,334.

### Uji t

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja maka dilakukan koefisien korelasi yang di uji menggunakan distribusi t dengan tingkat keyakinan 0,05 .

Adapun perumusan hipotesis adalah sebagai berikut :

Ho : *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja

Dari hasil perhitungan untuk melakukan pengujian Ho, diperoleh nilai t hitung sebesar -0,793. Sedangkan besarnya nilai t tabel dengan derajat kebebasan (df)=n-2 atau 150-2=148 pada signifikansi 0,05 sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,66. Dari hasil perhitungan, ternyata t hitung < dari pada t tabel (-0,793 < 1,66), maka hipotesis nol (Ho) diterima yang berarti tidak ada pengaruh signifikan antara *locus of control* dengan kinerja .

### Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan serta motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Adapun perumusan hipotesa adalah sebagai berikut:

Ho : gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Ha : gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja

Untuk kriteria pengujian adalah :

1. Jika F hitung < F tabel maka Ho diterima
2. Jika F hitung > F tabel maka Ho ditolak

Berikut ini adalah hasil pengujian F hitung:

Tabel 15  
Hasil Pengujian F Hitung

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	306,176	3	102,059	21,618	,000 <sup>a</sup>
	Residual	689,264	146	4,721		
	Total	995,440	149			

a. Predictors: (Constant), Control, Gaya Pemimpin, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dengan menggunakan F tabel, maka diperoleh F tabel sebesar 2,66 yang berarti F hitung > F tabel (21,618 > 2,66). Karena F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

### Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja, dapat dilihat di dalam tabel berikut ini:

Tabel 16

#### Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* terhadap kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555 <sup>a</sup>	,308	,293	2,173

a. Predictors: (Constant), Control, Gaya Pemimpin, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh koefisien determinasi sebagai berikut:

$$KD = r_1^2 \times 100\% = 0.308 \times 100\% = 30,8 \%$$

Hasil koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* terhadap kinerja adalah sebesar 30,8 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Analisis gaya kepemimpinan terhadap Kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel moderator

**Tabel 17**  
Tabel pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja Dengan *locus of control* sebagai moderasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,360	1,973		11,840	,000
Gaya Pemimpin	,298	,218	,536	1,367	,174
Motivasi	,019	,290	,027	,065	,949
Gaya Pemimpin*Locus of control	-,020	,019	-,994	-1,027	,306
Motivasi*Locus of control	,026	,027	,933	,975	,331

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan output pada tabel 17, diperoleh koefisien regresi berganda gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel moderator sebesar -0,020 dengan nilai t hitung sebesar -1,027 lebih kecil dari t tabel dengan df:  $\alpha, n-k$  (0,05;148) sebesar 1,66 atau nilai sig. (0,306) lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan bahwa variabel moderating *locus of control* tidak signifikan atau dengan kata lain variabel interaksi tersebut tidak dapat memoderasi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

### Analisis motivasi terhadap Kinerja dgn *locus of control* sebagai moderator

Berdasarkan output pada tabel 17 diperoleh koefisien regresi berganda gaya motivasi terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel moderator sebesar 0,026 dengan nilai t hitung sebesar 0,975 lebih besar dari t tabel dengan df:  $\alpha, n-k$  (0,05;148) sebesar 1,66 atau nilai sig. (0,331) lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan bahwa variabel moderating *locus of control* tidak signifikan atau dengan kata lain variabel interaksi tersebut tidak dapat memoderasi variabel motivasi terhadap kinerja.

**Tabel 18**  
Hasil pengujian F Hitung pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai moderasi

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	310,324	4	77,581	16,419	,000 <sup>a</sup>
	Residual	685,116	145	4,725		
	Total	995,440	149			

a. Predictors: (Constant), Motivasi\*Locus of control, Gaya Pemimpin, Motivasi, Gaya kepemimpinan \*Locus of control

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel F, diperoleh F tabel sebesar 2,66 yang berarti F hitung > F tabel (16,419 > 2,66). Karena F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dengan *locus of control* sebagai moderasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

**Tabel 19****Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan locus of control terhadap kinerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558 <sup>a</sup>	,312	,293	2,174

a. Predictors: (Constant), Control, Gaya Pemimpin, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 19 dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai moderasi:  $KD = r_1^2 \times 100\% = 0.312 \times 100\% = 31,2 \%$ . Hasil koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai moderasi adalah sebesar 31,2% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja****Tabel 20**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	303,206	2	151,603	32,194	,000 <sup>a</sup>
	Residual	692,234	147	4,709		
	Total	995,440	149			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Pemimpin

b. Dependent Variable: Kinerja

Diperoleh F tabel sebesar 2,66 yang berarti F hitung > F tabel (32,194 > 2,66). Karena F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

**Tabel 21****Hasil Uji Determinasi**Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,552 <sup>a</sup>	,305	,295	2,170

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasar tabel 21 dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja:  $KD = r_1^2 \times 100\% = 0.305 \times 100\% = 30,5 \%$ . Hasil koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja sebesar 30,5 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Interpretasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil perhitungan dari data penelitian pada Yayasan Asti Dharma penulis jabarkan sebagai berikut. Menurut penelitian Amdani dan Alex Zami, bahwa ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos cabang Medan. Namun untuk kasus pada Yayasan Asti Dharma, variabel Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut dikarenakan pemimpin belum memahami iklim kerja yang disesuaikan dengan gaya kepemimpinannya yang dipilihnya dengan melihat perubahan-perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap ciri-ciri intern organisasinya. Selain itu juga gaya kepemimpinan dari yayasan bisa tidak berpengaruh karena tiap unit dari TK sampai SMA memiliki kepala sekolah yang menjadi pemimpinnya sehingga kepemimpinan dari Yayasan bisa tidak berpengaruh.

Untuk variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Bunda Hati Kudus hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang penulis jadikan referensi, bahwa motivasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel *locus of control* sebagai moderasi tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja, hal ini tidak sejalan dengan penelitian Amdani dan Alex Zami. Bahwa ternyata *locus of control* tidak dapat memoderasi gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Yayasan Asti Dharma koefisien hasilnya negatif/berlawanan.

Hasil koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan *locus of control* sebagai moderasi terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai moderasi adalah sebesar 31,2 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama pengaruh Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *locus of control* sebagai moderasi pengaruhnya hanya sebesar 31,2%. Faktor-faktor selain dalam penelitian ini misalnya adalah memberi penghargaan kinerja dalam hal kompensasi kerja, prestasi pegawai, kepuasan kerja belum diperhatikan secara maksimal sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Prestasi pegawai ditentukan oleh keadaan bagaimana prestasinya itu dalam organisasi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil pembahasan penelitian maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan hasil penelitian ini. Adapun kesimpulan-kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tidak terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap terhadap kinerja pada Yayasan Asti Dharma, hal ini karena ternyata  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,56 < 1,66$ )
2. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja, hal ini karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,451 > 1,66$ )
3. Tidak terdapat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karena perhitungan tidak signifikan dan koefisiennya negatif.
4. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, hal ini karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $32,194 > 2,66$ ).

### Saran-Saran

Peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat digunakan:

1. Membangun komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan untuk meminimalkan kesalahpahaman pengerjaan tugas yang diberikan sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal.
2. Peneliti menganalisis keadaan responden berdasarkan secara keseluruhan dalam menentukan objek penelitiannya, sebaiknya dapat dilakukan dengan per tingkatan TK, SD, SMP dan SMA, sehingga bisa lebih spesifik dalam pengambilan keputusan, kebenaran data sangat tergantung pada kejujuran yang diisi langsung oleh responden.
3. Peneliti hanya membahas masalah Gaya Kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan *locus of control* sebagai variabel moderating (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan masih banyak faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja.

4. Bagi peneliti selanjutnya agar meningkatkan jumlah indikator untuk *locus of control* karena ada beberapa penelitian sebelumnya variabel ini bisa sebagai memoderasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Syafarudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta, 2002
- Amdani dan Alex Zami. *Pengaruh kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderasi pada PT Pos Indonesia(Medan)*. Jurnal Manajemen dan Keuangan YAI. Jakarta 2014
- Andrew J Dubrin. *The Complete Ideals Guides to Leadership 2nd edition*. Alihbahasa. Tri Wibowo BS. 2006
- Brian Aprinto dan Fanny Arisandy Jacob, *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*, PPM Jakarta,2013
- C. Aube, Rosseau and Morin E. *Perceived Organizational support and organizational commitment: the moderating effect of locus of control & work autonomy*. *Journal of Managerial Psychology* .Vol 22 No.5 479-495. 2007
- CHR Jimmy Hutagaol, *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grassindo, Jakarta, 2014.
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta. 2009.
- Erman Suparno, *Grand Stratetgy Indonesia*, Penerbit Milestone : Jakarta 2010
- Gary Dessler. *Human Resource Management Eight Edition*" Pearson International Edition. Upper Saddle River, New Jersey USA. 2008
- Gibson, James L. Ivanicevich, John M dan Donnely, James H Junior. *Organisasi*. Alih Bahasa Ir Nunuk Ardiani MM Bina Aksana:Jakarta. 2006.
- Hani Handoko. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta
- Henry Simmamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta. 2011
- Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, PT Rajagrafindo Persada:Jakarta 2008
- Imam Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS edisi 7*. Badan Penerbitan UNDIP Semarang 2013
- Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, Alfabeta: Bandung, 2012.
- Iskandarsyah. *Locus of control dalam Psiklogi Klinis*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta. 2006
- J. Morrison dan J. Sherman. *Generalizability of an Organizational Commitment Model*. Academy of Management Journal. 2009
- J. Rotter. *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice Hall:Englewood Cliffs.2004
- Kasmir, *Manajemen sumber daya manusia*, PT Rajagrafindo Persada: Jakarta 2016
- Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-6, Bumi Aksara, Jakarta 2003.
- Miftah Thoha *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rajagrafindo. Jakarta. 2006
- Mulyasa. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung 2009
- Nur Indriantono dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama*. BPFE UGM, Yogyakarta, 2014.
- Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, PT Rajagrafindo Persada: Jakarta 2016
- Prabu Mangkunegara Anwar A.A. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke lima. PT Remaja Rosda Karya, Bandung. 2007
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*. Edisi 10 Indeks. Jakarta, 2010
- Robin, Stephen dan Mary Coulter. *Manajemen Jilid 1 ed ke-7*. Alihbahasa T. Hermaya, Hary Slamet. Indeks: Jakarta 2005
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, PT Refika Aditama:Bandung 2012

- Salman Habeahan, *Kepemimpinan untuk Organisasi Public dan Organisasi non Profit*, Penerbit yayasan UADS Indonesia, Bekasi 2013.
- Sarwono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia(Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Sipil)*, PT Refika Aditama:Bandung, 2013
- Singgih Santoso, *Statistik Parametrik*, Elex Media Komputindo: Jakarta, 2000.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan 14, CV Alfabeta: Bandung, 2009
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Cetakan 13, PT Rineka Cipta: Jakarta, 2006
- Uma Sekaran. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Ed.4. Salemba Empat: Jakarta, 2006
- V. Wiratna Sujarweni. *SPSS untuk Penelitian*. Penerbit Pustaka Baru Press, Yogyakarta, 2015
- Verthzhal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori sampai Praktek*. Raja Grafindo. Jakarta, 2005
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers. Jakarta, 2007
- Winardi. *Motivasi dan Pemasalahan Manajemen*. Rajagrafindo: Jakarta 2008
- Zainun. Buchari Zainun. *Manajemen dan Motivasi*. Penerbit Balai Aksara Jakarta, 1989