

**PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK SEBAGAI
PEMODERASI PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan BPR di Wilayah Kabupaten Karanganyar)**

Praptiestrini¹
Rohwiyati²

Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta
e-mail: ¹prapti.unsa@gmail.com ; ²rohwiatiunsa1978@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyses (1) significance effect of leadership and motivation on employee performance (2) effect of leadership on employee performance moderated of motivation. This research using samples of 78 employees at BPR in Karanganyar District with purposive sampling technique. To test the hypothesis using multiple regression analysis and moderating regression analysis. The result shows that (1) leadership and motivation have significance effect on employee performance (2) motivation moderates the effect of leadership on employee performance.

Keywords: *leadership, motivation, performance*

A. PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin kompetitif di era global saat ini, perusahaan perlu memiliki karyawan yang mampu bekerja secara produktif, efektif, efisien serta profesional. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan terletak dari unsur Sumber Daya Manusia yang digunakan, sehingga sudah menjadi suatu keharusan apabila perusahaan mengharapkan agar karyawan memiliki kinerja yang kompetitif. Apabila kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Untuk itu kinerja karyawan harus selalu ditingkatkan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Bohlander & Snell, 2004).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010: 67). Karyawan dalam setiap organisasi dituntut melaksanakan tugas pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sesuai Standar Operasional Prosedur yang ditetapkan organisasi, sehingga kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu melaksanakan tugas dengan maksimal, umumnya akan menghasilkan kinerja yang baik.

Kepemimpinan merupakan satu faktor penting yang turut mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan diperlukan untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rivai (2012:13) kinerja dapat digambarkan sebagai capaian keberhasilan dalam

melaksanakan tugas pada suatu periode berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Manusia bekerja untuk mengubah keadaan tertentu. Dalam bekerja manusia memiliki tujuan memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat material maupun yang nonmaterial

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung bertujuan untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Pemimpin yang efektif perlu memiliki kemampuan tersebut (Anoraga, 2013: 2). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zeb et al. (2018); Dolly & Nonyelum (2018); Al-Khajeh (2018); Knies et al. (2016); Razak et al. (2018) memperoleh temuan yang konsisten bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang efektif dalam organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja bawahan.

Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di wilayah Kabupaten Karangayr memiliki peran penting dalam mendukung tujuan dan kesuksesan perusahaan. Karyawan dituntut untuk selalu menerapkan profesionalitas kerja yang dapat mendukung pelayanan prima kepada nasabah. Untuk mewujudkan visi tersebut, pimpinan di setiap level organisasi terus berusaha mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Peran kepemimpinan ditunjukkan dengan memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di setiap unit kerja agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam kenyataannya kinerja karyawan BPR tersebut belum optimal seperti yang dikehendaki perusahaan, hal ini disebabkan setiap karyawan memiliki sikap dan perilaku kerja yang berbeda-beda.

Gejala menurunnya kinerja karyawan ditunjukkan dari beberapa indikator, yaitu karyawan kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugas sesuai prosedur kerja, bekerja santai, bahkan ada yang kurang bersemangat dalam bekerja. Gejala lainnya masih terdapat karyawan yang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya, ketika pimpinan tidak berada di tempat maka karyawan juga kurang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dalam literatur sumber daya manusia, motivasi menjadi fokus penting bagi peningkatan kinerja karyawan, motivasi karyawan dapat diterjemahkan dari berbagai kebutuhan baik finansial dan non finansial. Motivasi adalah prediktor penting dari kinerja, ditunjukkan dari motivasi mereka untuk bekerja sebaik mungkin demi organisasi (Berg, 2011). Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *competence* dan *motivation*, untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan kompetensi, juga perlu didukung motivasi (Mangkunegara, 2010). Menurut Olusadum & Anulika (2018) motivasi memiliki dampak positif pada kinerja staf dan juga membantu mengurangi atau meminimalkan inefisiensi dalam suatu organisasi. Motivasi adalah faktor moneter (gaji, bonus, dan insentif) dan non moneter (kondisi kerja, status pekerjaan,

keamanan kerja, pengayaan pekerjaan) yang mendorong staf melakukan pekerjaan (Zameer et al., 2014: 296).

Temuan empiris mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan didukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cong & Van (2013); Dharmanegara et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil riset sebelumnya yang dilakukan oleh Nurhayati dkk (2017); Pristiningsih (2016); Gede & Piartini (2018); dan Suryana & Murni (2018) menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi karyawan digerakkan oleh faktor dalam diri individu (intrinsik) maupun adanya rangsangan dari luar individu (ekstrinsik). Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik akan mendorong terjadinya kepuasan dalam bekerja, setelah karyawan membandingkan apa yang telah dikerjakan dengan yang didapatkan (Yamsul et al., 2013). Faktor-faktor yang termasuk dalam motivasi intrinsik disebut dengan *satisfiers* atau *motivators* meliputi pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan potensi individu. Faktor-faktor yang termasuk dalam motivasi ekstrinsik disebut dengan *satisfiers* atau *motivators* meliputi balas jasa, kebijakan organisasi, hubungan kerja, lingkungan kerja dan supervisi (Hasibuan, 2009: 157).

Berdasarkan permasalahan di atas, pemimpin di setiap level organisasi harus berusaha memberikan dorongan ke arah kinerja yang lebih baik kepada para karyawan serta memberikan rangsangan-rangsangan baik yang bersifat materi maupun non materi. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan selain diperlukan kepemimpinan yang baik juga harus didukung dengan motivasi baik motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Interaksi antara kepemimpinan dengan motivasi akan memberikan pengaruh yang semakin tinggi pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, motivasi berperan sebagai moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar kajian latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul "Peran Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Pemoderasi pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan BPR di Wilayah Kabupaten Karanganyar)"

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di tujuh Bank Perkreditan Rakyat di wilayah kabupaten Karanganyar dengan jumlah 326 orang. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 76 orang dihitung dengan rumus rumus *Slovin*.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat instrumen meliputi kepemimpinan, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan BPR di wilayah karanganyar terhadap pelaksanaan tugas selama periode tertentu dan dinilai kriteria penilaian tertentu. Dimensi-dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan mengacu teori yang dikemukakan Dharma (2010: 24) yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, jangka waktu/output, kerjasama.

Kepemimpinan adalah aktivitas yang dilakukan pemimpin di setiap level organisasi untuk mempengaruhi bawahan ke arah untuk mencapai tujuan organisasi. Variabel kepemimpinan diukur berdasarkan 10 karakteristik atau ciri kepemimpinan efektif yang dikemukakan oleh Handoko (2009:290-291) yaitu kecerdasan, kedewasaan sosial, dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan manusiawi, memiliki pengaruh yang kuat, memiliki pola hubungan yang baik, memiliki sifat-sifat tertentu, memiliki kedudukan atau jabatan, mampu berinteraksi, mampu memberdayakan.

Motivasi intrinsik adalah faktor-faktor pendorong kerja bersumber dari dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Indikator untuk mengukur motivasi intrinsik mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009: 158) *the job itself, achievement, recognition, responsibility, advancement, dan the possibility of growth*.

Motivasi ekstrinsik adalah faktor-faktor pendorong kerja bersumber dari luar diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Indikator untuk mengukur motivasi ekstrinsik mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009: 157) yaitu gaji, hubungan antara rekan sekerja, hubungan antara karyawan dengan atasan, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2). Sangat Tidak Setuju (1).

Pengujian Data

Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan rumus Korelasi Pearson dan *Cronbach Alpha*.

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

2. Teknik analisis data

Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji selisih mutlak, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

$$Y = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + b_3 \left| ZX_1-ZX_2 \right| + e$$

$$Y = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_3 + b_3 \left| ZX_3-ZX_3 \right| + e$$

- Keterangan:
- Y = Kinerja karyawan
 - a = Konstanta
 - β = Koefisien Regresi
 - X₁ = Kepemimpinan
 - X₂ = Motivasi intrinsik
 - X₃ = Motivasi ekstrinsik
 - ZX₁ = *Standardized* kepemimpinan
 - ZZ₂ = *Standardized* motivasi intrinsik
 - ZZ₃ = *Standardized* motivasi ekstrinsik
 - e = *Error*

- Pengujian Hipotesis
 Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t, menggunakan tingkat signifikansi 5%.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi responden dalam penelitian ini disajikan seperti tabel berikut. Tabel 1: Analisis Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	58
	Perempuan	32	42
	Total	76	100
Tingkat Pendidikan	SLTP	3	4
	SLTA	26	34
	Diploma	18	24
	S1	29	38
	Total	76	100
Masa Kerja	≤ 5 Tahun	7	9
	6-10 Tahun	11	14
	11-15 Tahun	30	40
	> 15 Tahun	28	37
	Total	67	100

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dengan uji Korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa semua item untuk variabel kepemimpinan, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kinerja karyawan semuanya valid, ditunjukkan dengan $p\text{ value} < 0,05$.

Tabel 2: Hasil Uji Validitas

Item	<i>p value</i>				α	Keterangan
	Kepemimpinan	Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Kinerja Karyawan		
1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,000	0,000	0,002	0,05	Valid
3	0,001	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,003	0,001	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
6	0,000	0,000		0,000	0,05	Valid
7	0,002			0,000	0,05	Valid
8	0,000			0,000	0,05	Valid
9	0,000				0,05	Valid
10	0,000				0,05	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen diperoleh hasil bahwa instrumen untuk variabel kepemimpinan, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena masing-masing variabel menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria uji	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,825	0,60	Reliabel
Motivasi Intrinsik	0,790	0,60	Reliabel
Motivasi Ekstrinsik	0,831	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,857	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linier berganda tidak terjadi masalah multikolinieritas, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, tidak terjadi masalah autokorelasi, dan residual normal.

Tabel 4: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinieritas	<i>Tolerance</i> (0,976; 0,829) > 0,1 <i>VIF</i> (1,042; 1,1012) < 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Uji Heteroskedastisitas	(0,571; 0,428) > 0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi	<i>p value</i> (0,369) > 0,05	Tidak terjadi Autokorelasi
Uji Normalitas	<i>p value</i> (0,815) > 0,05	Residual normal

Sumber : Data primer diolah, 2019

Pengujian Hipotesis**1. Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan analisis regresi linier berganda, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 5: Hasil Uji Hipotesis

Variabel dependen: Kinerja Karyawan

Model	Variabel Independen	Koefisien regresi	Nilai t	Sig.
1	X ₁	0,303	2,149	0,038
	X ₂	0,499	3,140	0,004
	X ₃	0,262	2,669	0,017
2	ZX ₁ -ZX ₃	0,491	1,429	0,174
3	ZX ₂ -ZX ₃	0,846	2,759	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2019

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung 2,149 dengan *p value* sebesar 0,038 < $\alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung 3,140 dengan *p value* sebesar 0,004 < $\alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 2 diterima. Berarti motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung 2,669 dengan *p value* sebesar 0,017 < $\alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 3 diterima. Berarti motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Efek Moderasi Motivasi Intrinsik pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil uji selisih mutlak 1 diperoleh nilai t hitung 1,429 dengan p value sebesar $0,174 > \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 4 ditolak. Berarti motivasi intrinsik tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5. Efek Moderasi Motivasi Ekstrinsik pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil uji selisih mutlak 2 diperoleh nilai t hitung 2,759 dengan p value sebesar $0,001 < \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 5 diterima. Berarti motivasi ekstrinsik memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar ditunjukkan dengan p value sebesar $0,038 < \alpha=0,05$. Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi manajer di BPR di wilayah Karanganyar, bahwa kepemimpinan yang semakin efektif akan memberikan kontribusi positif pada kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin di setiap level organisasi harus memiliki kecerdasan, kedewasaan sosial, mendorong karyawan untuk berprestasi, menunjukkan sikap hubungan yang manusiawi, mampu mempengaruhi bawahan, mampu berinteraksi, dan mampu memberdayakan potensi bawahan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zeb et al. (2018); Dolly & Nonyelum (2018); Kajeh (2018); Kinies et al. (2016); Razak et al. (2018) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar ditunjukkan dengan p value sebesar $0,004 < \alpha=0,05$. Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi manajer di BPR di wilayah Karanganyar, bahwa peningkatan motivasi intrinsik akan memberikan kontribusi positif pada kinerja karyawan. Tinggi rendahnya motivasi intrinsik dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan potensi individu. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal, indikator-indikator motivasi intrinsik tersebut harus selalu ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cong & Van (2013); Dharmanegara et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar ditunjukkan dengan p value sebesar $0,004 < \alpha = 0,05$. Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi manajer di BPR di wilayah Karanganyar, bahwa peningkatan motivasi ekstrinsik akan memberikan kontribusi positif pada kinerja karyawan. Tinggi rendahnya motivasi ekstrinsik dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu balas jasa, kebijakan organisasi, hubungan kerja, lingkungan kerja dan supervisi. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal, indikator-indikator motivasi ekstrinsik tersebut harus selalu ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cong & Van (2013); Dharmanegara et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Efek Motivasi Intrinsik pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak terbukti sebagai variabel moderasi pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar, ditunjukkan dengan p value sebesar $0,174 > \alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil penelitian tersebut motivasi intrinsik bukan merupakan variabel moderasi, dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan hanya bersifat pengaruh langsung.

5. Efek Motivasi Ekstrinsik pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik terbukti sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar, ditunjukkan dengan p value sebesar $0,001 < \alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil penelitian tersebut pengaruh interaksi kepemimpinan dengan motivasi ekstrinsik akan memberikan pengaruh yang semakin besar pada kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari temuan penelitian ini, bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar akan semakin kuat, jika karyawan memiliki motivasi ekstrinsik yang semakin tinggi. Berdasarkan temuan penelitian ini pemimpin di setiap level organisasi BPR Kabupaten Karanganyar harus berusaha memotivasi karyawan dengan memberikan dukungan baik bersifat materi maupun non materi. Dengan demikian kepemimpinan dengan didukung motivasi ekstrinsik yang tinggi akan lebih mengoptimalkan kinerja karyawan. Interaksi antara kepemimpinan dengan motivasi ekstrinsik akan memberikan pengaruh yang semakin tinggi pada kinerja karyawan. Temuan ini memberikan manfaat bagi organisasi di BPR wilayah Kabupaten Karanganyar, bahwa motivasi ekstrinsik dapat berperan sebagai moderasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori Herzberg (dalam Gede & Piartini, 2018) jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi karena kebutuhan yang menjadi motivasi kerja semakin terpenuhi, karyawan juga merasa puas terhadap perlakuan di tempat kerja, sehingga mereka akan berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh pimpinan, mereka akan terikat, mau terlibat dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik sehingga kinerja yang dicapainya akan semakin lebih baik lagi.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurhayati dkk (2017); Pristiningsih (2016); Gede & Piartini (2018); dan Suryana & Murni (2018) menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah kabupaten Karanganyar. Motivasi intrinsik bukan variabel moderasi pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah kabupaten Karanganyar. Motivasi ekstrinsik merupakan variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah kabupaten Karanganyar.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada sampel karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan pada perusahaan yang lain. Untuk lebih menyempurnakan hasil penelitian ini, masih diperlukan penelitian lebih lanjut dengan mempertimbangkan variabel-variabel kontijensi lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Saran

Perusahaan diharapkan untuk terus meningkatkan motivasi ekstrinsik karyawan, dengan memberikan penghargaan gaji yang semakin baik, meningkatkan kualitas hubungan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan, serta mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan komunikasi dengan para bawahan, sehingga hal ini akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik karena merasa mendapat dukungan dari pimpinan dalam menjalankan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khajeh, E.H., 2018, "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2 (8), pp. 1-10.
- Anoraga, Pandji. 2013. *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Berg, I.F.W. van den, 2011, "Exploring Possible Relationships between Motivation and Commitment", *Masterthesis: Psychology Specialization Work and Organization*, Unpublished Manuscript, University of Tweente, Netherlands.
- Bohlander, G. dan Snell, S, 2004. *Managing Human Resources*, Thomson South-Western, USA.
- Cong, N.N., and Van, D.N., 2013, "Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 (6), pp.212-217.
- Dharma, Agus . 2010. *Manajemen Supervisi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Dharmanegara, I.B.A., Sitiari, N.W., and Adelina, M.E., 2016, "The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 18 (2), pp. 41-50.
- Gede, I Komang dan Putu Saroyeni Piartini. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja pada BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 7(4). Hlm. 1107-1134.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. Cetakan Kedelapan belas. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Knies, E., Jacobsen, C.B., and Tummers, L., 2018, *Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda*, Routledge, London.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nurhayati, Ida Bagus Putra Astika, dan Made Gede Wirakusuma, 2017, "Kemampuan Motivasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan", *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 6 (12), Hal. 4255-4282.

- Olusadum, Nnaeto Japhet and Anulika, Ndo Juliet, 2018, "Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 9 (1), pp. 53-65.
- Pristiningsih, Siska. 2016. "Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 15 (2). Hal. 261 – 266.
- Putra, C.S, Harlen dan Machasin. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan. Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Dumai". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 22 (3). Hlm. 16-32.
- Ramon, B., Theresia, L., Lahuddin, A.H., and Ranti, G., 2018, "The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/Employees", *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung Indonesia, March 6-8-2018, pp.2541-2552.
- Razak, A., Sarpan, S., and Ramlan, R., 2018, "Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8 (6), pp. 67-71.
- Rivai, Veithzal, 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siswanti, 2018, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi", *Jurnal Ilmiah*, Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, Hal. 1-12.
- Suryana, N.A.R., dan Murni, Y. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. A.W. Faber-Castell dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Ilmiah WIDYA Ekonomika*. Vol. 2 (1). Hal. 1-9.
- Yamsul, P., Surachman, Salim, U., and Armanu, 2013, "The Influence of Motivation and Organization Culture on Work Satisfaction and Organizational Commitment (Study on National Society Empowerment Program in Southeast Sulawesi Province)", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2 (9), pp. 18-25.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., and Amir, M., 2014, "The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4 (1), pp. 293–298.
- Zeb, A., Ahmad, S., and Saeed, G., 2018, "Leadership Effectiveness and Organizational Performance: Exploring Gaps in the Existing Literature", *Business & Economic Review*.