

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL MEMODERASI MOTIVASI AFILIASI
DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI
KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG**

Sri Hayatun* Dan Fasochah**

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of affiliation motivation and career development on employee performance with transformational leadership as a moderating variable. Population in this research is all employee at District Ngaliyan Town Semarang which amounts to 115 people In this study the number of samples taken by all members of the population. Data processing method using SPSS. The results of this study found that the motivation affiliates has a positive effect on employee performance, it showed that the higher affiliate motivation, the higher performance employee. Career development has a positive effect on employee performance, it showed that better career development then the higher the employee performance. Transformational leadership moderated the positive influence of affiliation motivation on employee performance was proven, it showed that the existence of good transformational leadership was strengthened the influence of affiliation motivation on employee performance. Transformational leadership moderated positive influence of career development on employee performance, that the existence of good transformational leadership strengthened the influence of career development on employee performance.

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

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang yang berjumlah 115 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil seluruh anggota populasi. Metode pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

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

* Mahasiswa STIE Dharmaputra Semarang

** Dosen STIE Dharmaputra Semarang

Latar Belakang Masalah

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

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai & Sagala, 2009). Salah satu bentuk motivasi ialah kebutuhan berafiliasi (McClelland dalam Mukzam, 2015). Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian. Karakter individu dengan motivasi afiliasi yang tinggi memiliki ciri yaitu cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif.

Pengembangan karier pegawai yang ada di organisasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karier akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai juga mengharapkan perubahan, kemajuan dan kesempatan untuk berprestasi lebih baik lagi. Baroroh (2013) meyakini bahwa kualitas pengembangan karier pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat terjadi karena semakin baik pengembangan karier pegawai tersebut, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Beberapa penelitian yang membahas pengembangan karir terhadap kinerja diantaranya Kesdu (2012) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) juga menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja.

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

Berdasarkan perbedaan di atas maka diusulkan variabel moderasi untuk menyelesaikan gap tersebut, variabel itu adalah kepemimpinan transformasional. Fahlevi (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu syarat utama dalam menunjang kelancaran proses kegiatan organisasi. Teori kepemimpinan menjelaskan bahwa seseorang disebut sebagai pemimpin jika ia mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Kepemimpinan oleh Hasnawati (2016) dijelaskan sebagai seni mengelola

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

Salah satu bentuk kepemimpinan ialah kepemimpinan transformasional. Hayward (2005) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses untuk mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan. Pemimpin transformasional mampu menyatakan visi, mendorong pengembangan individu, menggunakan pemikiran baru, memberikan umpan balik secara berkala, menggunakan pengambilan keputusan partisipatif, dan mendorong sebuah kerjasama dan lingkungan kerja yang saling percaya. Fahlevi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Lebih lanjut, kepemimpinan yang baik merupakan syarat utama dalam menunjang kelancaran kegiatan berorganisasi. Penelitian ini menggunakan salah satu jenis gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional.

Perumusan Masalah

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

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

Telaah Pustaka

Resource-Based View (RBV)

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

Motivasi Afiliasi

Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu

dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Afiliasi adalah suatu bentuk kebutuhan akan pertalian dengan orang lain, pembentukan persahabatan, ikut serta dalam kelompok-kelompok tertentu, kerja sama dan kooperasi (Chaplin, 2002).

McClelland (1987) menjelaskan bahwa motivasi afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan yang ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, di mana ia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, ia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, ia berusaha mendapat persetujuan dari orang lain dalam suasana kerja sama.

Pengembangan Karier

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

Kepemimpinan Transformasional

Salah satu bentuk kepemimpinan ialah kepemimpinan transformasional. Hayward (2005) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses untuk mempengaruhi

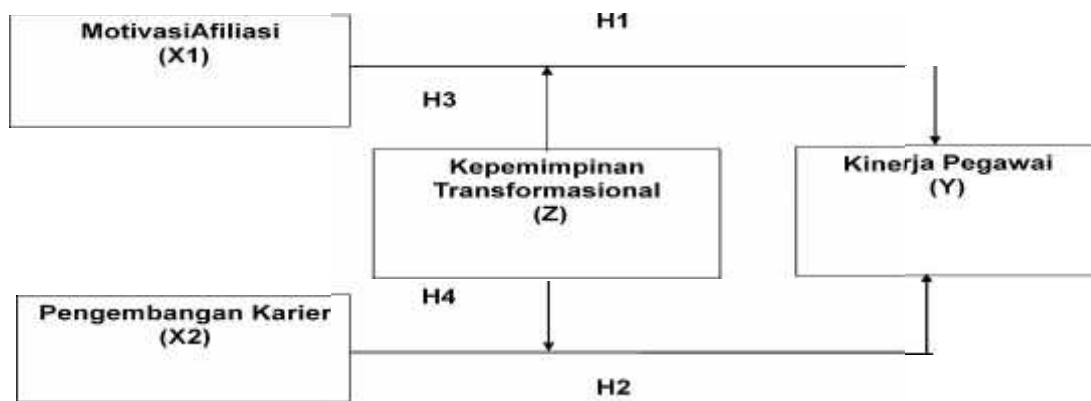
perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan. Pemimpin transformasional mampu menyatakan visi, mendorong pengembangan individu, menggunakan pemikiran baru, memberikan umpan balik secara berkala, menggunakan pengambilan keputusan partisipatif, dan mendorong sebuah kerjasama dan lingkungan kerja yang saling percaya. Fahlevi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Lebih lanjut, kepemimpinan yang baik merupakan syarat utama dalam menunjang kelancaran kegiatan berorganisasi. Penelitian ini menggunakan salah satu jenis gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional.

Kinerja

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja karyawan dan perilaku kerja

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

Kerangka Pemikiran Teoritis



Perumusan Hipotesis

Pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja. Esa (2014) menunjukkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kusasih (2014) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hendrianto (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

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

Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

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

pengembangan karier berpengaruh positif terhadap dan kerja. Negara (2014) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

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

Pengaruh kepemimpinan transformasional memoderasi motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai

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

yaitu gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

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

Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai

Pada hipotesis dua menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor *Uncontrolling* pada diri pegawai. Jadi jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ambarwati (2015) menemukan bahwa kepemimpinan memoderasi pengembangan karier terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

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

Methode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Yang berusaha menjelaskan serta menyoroti masalah hubungan antara variabel-variabel yang diajukan dalam penelitian serta menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal, sedangkan sumber, data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang sebanyak 115 orang PNS. Penelitian ini jumlah sampel yang diambil seluruh anggota populasi.

Definisi Operasional Variabel

1. Motivasi afiliasi (X1)

Motivasi afiliasi adalah motif dasar untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonal (Baron & Byrne, 2005). Variabel Motivasi berafiliasi dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: a) Lebih menyukai pekerjaan yang dapat berinteraksi dengan teman sekerja; b) Menjadi anggota perkumpulan; c) Aktivitas dalam pekerjaan yang membuat senang; d) Berbahagia jika berbuat sesuatu yang menyenangkan; e) Suka menolong meskipun tidak diminta

2. Pengembangan Karier (X2)

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan

pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi. Adapun indikator pengembangan karir adalah (Gibson, 2000): a) Peningkatan kemampuan dengan pendidikan; b) Pendidikan merupakan prioritas utama; c) Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas; d) Pelatihan merupakan prioritas utama; e) Kesempatan promosi sama; f) Promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan

3. Kepemimpinan transformasional (Z)
Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan (Hayward, 2005). Kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator: a) *Idealized Influence* (Karisma dan Idealisme); b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional); c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual); d) *Individualized Consideration* (Perhatian pada Individu)
4. Kinerja Pegawai (Y)
Kinerja pegawai berdasarkan adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap

pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, menggunakan indikator sebagai berikut: a) Kuantitas kerja; b) Kualitas kerja; c) Waktu kerja; d) Orientasi pelayanan; e) Integritas; f) Komitmen kerja; g) Disiplin kerja; h) Kerja Sama.

Hasil Dan Pembahasan

Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji Validitas data diukur bila r hitung r tabel berarti data valid . Dari hasil yang ada semua indicator r hitung r tabel 0,361(N - 2 = 30 - 2 = 28, α = 0,05). uji reliabilita.dengan indikator dari variabel dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach's alpha*. Suatu konstruk atau variabel semua realibel karena nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 (Imam Ghozali, 2011)

Uji Kelayakan Model

Koefisien determinasi

Koefisien determinasi hasilnya adalah adjusted R² = 0,613.

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .871 ^a | .831 | .613 | 2.17345 | 1.876 |

Sumber:Data primer yang diolah 2018

Uji F

Hasil nilai F hitung = 11,813 > F tabel = 2,45(df₁ = k = 4 dan df₂ = n - k - 1 = 115

- 4 - 1 = 110, α = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan F di

atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

Pengujian Hipotesis

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

Tabel
Koefisien Regresi

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis 1 (H1):

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

Pengujian Hipotesis 2 (H2):

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai = 2,709 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,004 < $\alpha = 0,05$ (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa

pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Pengujian Hipotesis 3 (H3):

Berdasarkan tabel 4.2 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod_MA.KT) sebesar 2,437 > t tabel = 1,659 dengan angka signifikansi = 0,022 < $\alpha = 0,05$ (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja pegawai terbukti.

Pengujian Hipotesis 4 (H4):

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

pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai terbukti.

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

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) sebagai berikut: $\beta_1 = 0,281$, $\beta_2 = 0,976$, $\beta_3 = 0,197$, dan $\beta_4 = 0,084$. Berdasarkan nilai koefisien regresi (beta) di atas dapat disusun persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

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

Sehingga:

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

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa:

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

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

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

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif ($\beta_1 = 0,281$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,042$) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H_1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi afiliasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif motivasi terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif ($\beta_2 = 0,976$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,004$) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H_2) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kesdu (2012) yang menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baroroh (2013) menemukan bahwa

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

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

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

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

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

Implikasi Kebijakan

1. Motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya meningkatkan kualitas motivasi afiliasi melalui:
 - a. Mengadakan acara yang membuat pegawai lebih akrab satu sama lain.
 - b. Pimpinan dapat menumbuhkan rasa empati agar pegawai lebih menunjukkan rasa empati antar pegawai.

2. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya peningkatan pengembangan karier anggota melalui:
 - a. Lebih memudahkan sistem karier, agar pegawai mudah berkembang kariernya.
 - b. Melakukan pelatihan-pelatihan yang menunjang keahlian kerja, sehingga karier pegawai lebih meningkat.
3. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh motivasi afiliasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional yang baik melalui:
 - a. Pimpinan hendaknya mencoba hal-hal baru untuk memberikan perubahan mengarah kepada kerja yang lebih baik.
 - b. Pemimpin hendaknya lebih mendekati diri kepada pegawai, agar pegawai tidak canggung mengeluarkan ide-ide mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Afful-Broni, Anthony, 2012 Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons, *Creative Education* Vol.3, No.3, p 309-314
- Ambarwati, Ninik, 2015, Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Puskesmas Grobogan Kabupaten Grobogan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 9 No. 2, p 112 – 124
- Amirullah & Budiyo, Haris, 2004, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha. Ilmu. Hasibuan
- Ancok, D, 2012, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit Erlangga
- Amstrong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.
- Barney, J. B, 1991, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), p 99-120
- Baron, R. A. & Byrne, D, 2005, *Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga
- Baroroh, Atik, 2013, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 1 No. 2, p 65-80
- Brahmana, S. S, 2007, Resources-Based View: The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 2, p 94-110
- Cellucci, Anthony J, and David L. De Vries, 1978, *Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for the MJSQ*, Technical Report II (Center for Creative Leadership)
- Chaplin, J. P, 2002, *Kamus Lengkap Psikologi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Esa, Kresna Wahyu, 2014, Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Semarang, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, p 1-11
- Fahlefi, Diva Riza, 2016, Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang), *Jurnal STIE Semarang*, Vol 8, No 2, p 138-156
- Foong, Kee and Richard Yorston, 2003, *Human Capital Measurement and*

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

- Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014, *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol: 4 No: 1, p 1-11
- Nitisemito, Alex, S. 2001. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, 2005, *Management*. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy A, 2008, *Organizational Behaviour*. 12nd edition. Upper Saddle River: New Jersey.
- Schultz, Theodore, W, 1961, *Investment in Human Capital*. The American Economics Review, No. 51
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Srimulyani, Veronika Agustini, 2013, Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol. 1 No. 1, p 10-17
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil